

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: Obchodní podnikání

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**„Implementace International Food Standard
(IFS Logistic) v logistice potravin“**

Autor:
Ladislav Vigh

Vedoucí práce:
Ing. Radek Toušek, Ph.D.

2010

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Katedra řízení
Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ladislav VIGH**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**

Název tématu: **Implementace International Food Standard (IFS)
v logistice potravin**

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

Cíl práce:

Analýza podmínek a přístupů pro implementaci Mezinárodního potravinového standardu (International Food Standard - IFS) ve vybraném potravinářském distribučním řetězci včetně analýzy vlivu na provádění logistických operací.

Metodika práce:

Prostudovat literární prameny ve vztahu k oblasti logistiky potravin. Po stanovení teoreticko-metodologických východisek je nezbytné získat podkladová data prostřednictvím řízených rozhovorů, přímého zúčastněného pozorování, zpracování údajů z provozní evidence vybraného zkoumaného subjektu, příp. aplikovat funkčně vypracovaný dotazník. Po utřídění získaných dat se soustředit na deskripci vývoje v dané oblasti včetně deskripce implementačních fází při zavádění normy IFS. Závěrem se pokusit o interpretaci zobecněných poznatků, které by mohly být podkladem pro subjekty působící v oboru distribuce potravinářského sortimentu.

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodický postup (cíl a metodika práce), 4. Charakteristika zkoumaného subjektu, 5. Výsledky (analýza), 6. Diskuze (komparace a syntéza), 7. Závěr, 8. Přehled použité literatury, 9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

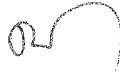
- BAZALA, J. a kol. *Logistika v praxi. Praktická příručka manažera logistiky*. 1. vydání. Praha : Verlag Dashöfer, 2003. 157 s. ISBN 80-86229-71-8.
DRAHOTSKÝ, I. ŘEZNIČEK, B. *Logistika. Procesy a jejich řízení*. 1. vydání. Brno : Computer Press, 2003. 334 s. ISBN 80-7226-521-0.
GROS, I. *Kvantitativní metody v manažerském rozhodování*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2003. 432 s. ISBN 80-247-0421-8.
PERNICA, P. *Logistika pro 21. století. Supply Chain Management*. 1. - 3. díl. 1. vydání. Praha : Radix, 2005. 1 718 s. ISBN 80-86031-59-4.
SIXTA, J. MAČÁT, V. *Logistika. Teorie a praxe*. 1. vydání. Brno : CP Books, 2005. 311 s. ISBN 80-251-0573-3.
VANĚČEK, D. *Logistika*. 1. vydání. České Budějovice : Ekonomická fakulta JU, 2008. 177 s. ISBN 80-7040-323-3.
Logistika. Praha : Economia. ISSN 1211-0957.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Radek Toušek, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **20. ledna 2009**
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2010**


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
děkanka

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
EKONOMICKÁ FAKULTA
Katedra řízení
Ing. Radek Toušek, Ph.D.


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 24. března 2009

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Implementace International Food Standard (IFS Logistic) v logistice potravin ve společnosti [REDACTED] vypracoval samostatně s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné databázi STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách.

V Českých Budějovicích dne 28. 02. 2010

.....
Ladislav Vigh

Poděkování

Touto cestou chci poděkovat všem, kteří mi pomáhali a podporovali mě při vzniku této práce. Zejména děkuji panu Ing. Radkovi Touškovi, vedoucímu mé bakalářské práce, který se mi dostatečně věnoval a podával mi po celou dobu odborné a cenné rady.

Obsah

1. Úvod.....	4
2. Literární rešerše.....	5
2.1. Logistika pojem a vývoj.....	5
2.2. Logistické činnosti a náklady.....	7
2.3. Zákaznický servis.....	9
2.4. Řízení zásob	11
2.5. Bod rozpojení.....	13
2.6. Optimalizační metody	14
2.6.1. Stochastické optimalizační metody.....	14
2.6.2. Deterministické optimalizační metody.....	15
2.6.3. Analýza ABC	16
2.6.4. Systém Kanban.....	17
2.6.5. Systém Just-in-time.....	18
2.7. Skladování.....	18
2.7.1. Manipulace s materiálem a balení zboží	20
2.8. Nákup	21
2.9. Distribuce.....	22
2.10. Logistické informační systémy	24
2.10.1. Systémy elektronické výměny dat (EDI).....	24
2.10.2. Čárové kódy	25
2.10.3. Quick Response.....	25
2.10.4. Efficient Consumer Response.....	26
3. Metodika	27
3.1. Cíl bakalářské práce	27
3.2. Zdroje informací.....	27

3.3.	Metodický postup.....	27
4.	Charakteristika podniku	28
4.1.	Představení [REDACTED]	28
4.2.	[REDACTED]	28
4.3.	Distribuční řetězce	29
4.4.	Přehled skladovaného zboží	30
5.	Výsledky	31
5.1.	Norma IFS logistic	31
5.1.1.	Oznámení auditu	31
5.1.2.	Vypracování plánu auditu	32
5.1.3.	Určení úrovně.....	32
5.1.4.	Četnost auditů	34
5.1.5.	Udělení certifikátu.....	35
5.2.	System HACCP.....	35
5.2.1.	Jmenování týmu	36
5.2.2.	Stanovení kritických bodů (CPP).....	36
5.2.3.	Analýza nebezpečí	36
5.2.4.	Stanovení kritických mezí pro kritický bod	40
5.2.5.	Určení systému sledování (monitoringu) kritického bodů	40
5.2.6.	Definování nápravných opatření při překročení kritických mezí.....	40
5.2.7.	Ověřování správnosti plánů a funkce systému kritických bodů HACCP.....	41
5.2.8.	Školení	41
5.3.	Odpovědnost managementu	42
5.3.1.	Odpovědnost vedení.....	42
5.3.2.	Interní komunikace.....	42
5.3.3.	Odpovědnosti a kompetence	42

5.4.	Realizace služeb	43
5.4.1.	Přezkoumání smlouvy	43
5.4.2.	Výběr a hodnocení dodavatele	45
5.5.	Měření, analýzy, zlepšování.....	48
5.5.1.	Interní audit	48
5.5.2.	Řízení reklamací.....	49
5.6.	Zastavení nebo stažení výrobku	50
5.6.1.	Postup při zjištění neshodného výrobku před expedicí zákazníkovi.....	50
5.6.2.	Postup při zjištění neshodného výrobku u zákazníka.....	50
5.6.3.	Zhodnocení stupně rizika	51
5.6.4.	Postup neveřejného stažení výrobku z trhu:.....	51
5.6.5.	Postup veřejného stažení výrobku z trhu.....	52
5.6.6.	Ověřování postupu	52
5.7.	Sledovatelnost GMO	53
6.	Závěr	54
7.	Seznam použité literatury.....	55
8.	Summary	57

1. Úvod

V každém podniku, ať už výrobním či nevýrobním, se můžeme setkat s celou řadou nejrůznějších procesů. Tyto procesy jako komplexní útvary v sobě zahrnují jednotlivé související činnosti, jejichž počet a složení se liší dle toho, do jaké podnikové oblasti daný proces spadá, případně jaký cíl naplňuje. Ke každému procesu je proto třeba přistupovat individuálně s ohledem na zdroje, jež do něj vstupují a na výsledky, kterých bychom chtěli jeho uskutečněním dosáhnout.

Na všech úrovních podnikového provozu a ve všech jeho odvětvích se vyskytují určité procesy, které je vhodné definovat a blíže specifikovat. Mohou to být procesy ekonomické, marketingové, administrativní, ekologické, personální nebo například logistické, jež budou hlavním předmětem zájmu této práce.

V současné době se většina firem snaží různým způsobem zefektivňovat procesy probíhající v rámci jejich aktivit. Dochází zejména ke zkracování průběhu určitých ustálených procedur, ke zjednodušování prováděných činností či vylepšování používaných technik ve veškerém podnikovém dění. Přitom je důležité brát v potaz i to, jestli se jedná o běžné (rutinní) záležitosti nebo zda budou daným postupem upravovány pouze mimořádné situace, které nastávají jen ojediněle. Hlavním důvodem k těmto optimalizačním tendencím je především snaha o minimalizaci vynaložených nákladů plynoucí z potřeby zvýšení konkurenceschopnosti společnosti, tím více nyní, v době prohlubující se finanční krize.

Obchodníci a výrobci mají společný zájem na dosažení transparentnosti v celém dodavatelském řetězci. Norma IFS Food pro potravinářské výrobky byla vytvořena v roce 2003 a výrobci již byli auditováni. Chyběla zde však srovnatelná norma pro poskytovatele logistických služeb, přestože stále více legislativních požadavků se této sféře dotýká. Nové požadavky EU na sledovatelnost ještě tento vývoj urychlí. Němečtí a francouzští maloobchodníci, spolupracující s ostatními mezinárodními obchodníky a experty, vytvořili IFS Logistic s cílem zabránit zahlcení výrobců extrémně odlišnými požadavky.

Je tedy zřejmé, že je potřeba tyto snahy o zdokonalení podnikových procesů nějak řídit a k tomu mohou firmy v dnešní době využít řadu sofistikovaných metod a softwarů. Tato bakalářská práce je tedy zaměřena na implementaci normy IFS Logistic, přičemž jejím cílem je analyzovat praktickou aplikaci ve vybraném podniku a provést změny které povedou k úspěšné certifikaci na tuto normu.

2. Literární rešerše

2.1. Logistika pojem a vývoj

Původ logistiky můžeme odvozovat nejspíše od řeckého logistikon, důmysl, rozum, nebo logos, slovo, řeč, myšlenka, pojem, rozum, zákon, pravidlo, smysl (PERNICA, 2005).

Později, až do 16. století, se pojem logistika vyskytoval v matematice a znamenal praktické počítání s čísly (HÝBLOVÁ, 2006).

V období druhé světové války pak docházelo k rozvoji logistiky především v USA a významnou úlohu při tom mělo americké námořnictvo, které operovalo na velkých vzdálenostech a vždy potřebovalo mít vybudované dobře fungující přepravní řetězce pro zásobování zbraněmi, municí, proviantem a výstrojí. Souběžně s tím se vyvíjely i nové matematické metody, které později, po válce, když vláda uvolnila velké počítače pro použití i mimo armádu, rychle přešly i do civilního sektoru. Souborně se tyto metody nazývaly operačním výzkumem (VANĚČEK, 2008).

Úspěšné uplatnění logistiky včetně jí využívaného matematického aparátu umožňujícího účinně řešit problém zásob, dopravní a rozmísťovací problémy a další, ke kterému došlo za druhé světové války při přípravě a provádění operací spojeneckých vojsk na západní frontě, vedlo po válce k rozšíření logistiky na řešení analogických problémů v civilní sféře. Vznikla tak hospodářská logistika s řadou účelových aplikací, nejčastěji jako podniková logistika (business logistics). Pojem logistika v tomto významu zdomácněl v posledních desetiletích ve všech světových jazycích: anglický název pro logistiku je logistics, německý Logistik, francouzský logistice (PERNICA, 2005).

Důvodů k uplatnění logistiky v hospodářské sféře byla celá řada. Především bylo nutné řešit stále složitější výrobní a distribuční procesy. Bylo třeba zajistit návaznost jednotlivých dílčích procesů tak, aby byly efektivně využity všechny kapacity (HÝBLOVÁ, 2006).

Dalším významným jevem byl značný nárůst konkurence v oblasti dopravy, a to jak v rámci jednoho druhu dopravy, tak mezi jednotlivými druhy navzájem (HÝBLOVÁ, 2006).

První definice logistiky vznikla v USA v roce 1964. Z ní vychází pojetí logistiky jako procesu plánování, realizace a řízení toku a skladování zboží, služeb a souvisejících informací z místa vzniku do místa spotřeby s cílem uspokojit požadavky zákazníků (PERNICA, 2005).

Evropská logistická asociace klasicky definovala logistiku jako organizaci, plánování, řízení a uskutečňování toku zboží, počínaje vývojem a nákupem a konče výrobou a distribucí podle objednávky finálního zákazníka tak, aby byly splněny všechny požadavky trhu při minimálních nákladech a minimálních kapitálových výdajích (PERNICA, 2005).

Význam logistiky neustále roste spolu s narůstající globalizací. Firmy jsou vystavovány silným konkurenčním tlakům a logistika zaujímá v této situaci strategické postavení. Napomáhá zdokonalení zákaznického servisu, na který je od počátku devadesátých let kladen důraz především, umožňuje snižování nákladů, a tím dosahování vyšších zisků. Globalizace jako taková ovlivňuje logistiku ve dvou směrech (HÝBLOVÁ, 2006).

Svět se vyvíjí směrem k převaze tržního hospodářství a západního způsobu života, spojeného s individualismem. V hodnotové orientaci obyvatel Západu dochází ke změnám, zároveň se proměňuje životní styl a vztah k práci. Globalizací dochází k přerozdělení moci. Společnost se v důsledku globalizace polarizuje. Globalizace rozděluje svět do zón. Probíhající procesy globalizace trhu, internacionalizace managementu a procesy výrobních a technologických inovací již nemají kontinuální, ale turbulentní charakter. Spolu s globalizací trhu se mění povaha konkurence. Význam informací pro fungování tržního hospodářství i obecně pro život společnosti nebývale vzrůstá. Strategickým faktorem konkurenceschopnosti podniků se stal čas v podobě pružnosti při uspokojování zákazníků a při inovaci výrobků, služeb a technologií (PERNICA, 2005).

Logistika je disciplína, kterou je možné pokládat za teoretickou, ale především je to zcela praktický přístup k řízení podniku. Abychom mohli nějaký přístup nazvat logistickým, musí platit následující skutečnosti:

- zájem podniku je zaměřen na určitou finální produkci, která přechází ke spotřebitelům prostřednictvím trhu, neboli výroba a oběh jsou sledovány jako procesy spojené se zakázkou;
- je třeba se zabývat koordinací a celkovou optimalizací všech hmotných a nehmotných procesů, které předcházejí dodání daného konečného výrobku zákazníkovi;
- pro danou finální produkci je nutné řešit současně problémy manipulace, přepravy, skladování, balení, servisních služeb, prostorového rozmístění i potřebných kapacit;
- do příslušného řešení je třeba zahrnout všechny články, které zprostředkovávají pohyby materiálu, zboží, energie, odpadů a informací;
- rozhodujícím článkem celého řetězce je zákazník, jehož potřebám se všechny ostatní články musí přizpůsobit a podřídit; zákazník je posledním článkem z hlediska pohybu materiálu a zboží, ale prvním článkem z hlediska pohybu informací (HÝBLOVÁ, 2006).

Logistika hraje významnou roli nejen v podniku, ale i v ekonomice jako takové. Vzhledem k tomu, že je jednou z hlavních výdajových složek podniků, ovlivňuje i všechny ekonomické aktivity. To znamená, že zvýšení efektivity logistických operací vede ke zlepšení ekonomické situace celé společnosti.

Logistika je také zcela nezbytná při realizaci prodeje veškerého zboží a služeb. Pokud by logistika správně nefungovala, měla by tato skutečnost negativní dopad na veškeré ekonomické aktivity a potažmo také ekonomické subjekty určitého logistického řetězce.

Úroveň logistického systému podniku je zákazníky vnímána prostřednictvím rozsahu a kvality jim poskytovaných služeb. Co se odehrává uvnitř hranic logistického systému, jaké úsilí tam bylo vyvinuto, kolik změn tam bylo uskutečněno a jak velké částky proinvestovány, zákazníkům zůstane lhostejné, pokud sami nepocítí pozitivní změnu ve službách. Služby zákazníkům (dodavatelské služby, logistické služby) jsou tedy pro podnik a pro jeho logistický systém klíčovou oblastí. Zároveň představují klíčové místo styku mezi okruhy marketingu a logistiky v podniku (PERNICA, 2005).

Rozlišujeme čtyři typy přínosů - výrobek, vlastnictví, čas a místo. I když se logistika týká všech čtyř přínosů, můžeme říci, že je podstatou především druhých dvou.

Přínos času spočívá v tom, že daný výrobek či služba jsou k dispozici právě tehdy, tedy právě v tom čase, kdy jsou potřeba. Přínos místa s přínosem času souvisí. Spočívá v tom, že dané zboží či služba jsou dostupné právě na tom místě, kde jsou potřeba.

Z těchto přínosů lze odvodit tzv. pět pravidel logistiky, která už byla výše zmiňována:

- správná položka;
- správné místo;
- správná doba;
- správný stav;
- správné náklady.

Tato pravidla jasně deklarují vazby mezi logistikou a marketingem. Marketingový mix a jeho 4P (Product, Price, Promotion, Place) totiž říká, že podnik bude úspěšný pouze v tom případě, když jeho marketingové oddělení zajistí, aby byl správný produkt za správnou cenu podpořený správným druhem propagace k dispozici na správném místě (HÝBLOVÁ, 2006).

2.2. Logistické činnosti a náklady

Pro úspěšnost logistiky je zcela nezbytný tzv. systémový přístup neboli pochopení vzájemných vztahů. Logistika je systémem souvisejících činností, které řídí tok materiálu a informací. Tyto činnosti jsou navzájem provázány a jedna ovlivňuje druhou. Pochopení vzájemných souvislostí hraje klíčovou úlohu při zvyšování efektivnosti systému jako celku.

Proces logistiky můžeme rozdělit na několik klíčových činností:

- Zákaznický servis (Customer service) je výstupem logistiky a zajišťuje přesun správného produktu ke správnému zákazníkovi na správném místě, ve správném stavu, době a s co nejnižšími celkovými náklady;
- Prognózování respektive plánování poptávky (Demande forecasting / planning) určuje, kolik čeho je potřeba objednat od dodavatelů a kolik jakých produktů by mělo být přepraveno podle jednotlivých trhů;
- Řízení stavu zásob (Inventory management) cílem této logistické činnosti je udržovat zásoby na takové úrovni, aby byla zajištěna vysoká úroveň zákaznického servisu při co nejnižších nákladech na udržování zásob;
- Logistická komunikace (Logistics communications) jsou kladeny velké nároky na její komplexnost, automatizaci a rychlost; je zaměřena na vztahy podniku k jeho dodavatelům a zákazníkům, na vztahy mezi jednotlivými útvary podniku i mezi články logistického řetězce;
- Manipulace s materiálem (Material handling) pohyb a přesun surovin, zásob ve výrobě a hotových výrobků v podniku či skladu - snaha o minimalizaci;
- Vyřizování objednávek (Order processing) přijímání a vyřizování objednávek, komunikace se zákazníky, kontrola stavu zásob či stavu pohledávek (EDI, EFT);
- Balení (Packaging) ochrana zboží během jeho uskladnění a přepravy;
- Podpora servisu a náhradní díly (Parts and service support) poprodejní servis - dodávky náhradních dílů, jejich uskladnění, příjem vadných produktů a vyřizování oprav;
- Stanovení místa výroby a skladování (Plant and warehouse site selection) zohledňuje se rozmístění zákazníků, dodavatelů, dostupnost dopravních služeb či kvalifikovaných pracovníků;
- Pořizování respektive nákup (Procurement) nákup materiálů a služeb od externích dodavatelů za účelem podpory všech operací firmy; výběr dodavatele, jednání o dodacích podmínkách, vyhodnocení kvality dodavatele;
- Manipulace s vráceným zbožím (Return goods handling) manipulace s obvykle malým množstvím zboží od zákazníka logistickým řetězcem zpět do firmy;
- Zpětná logistika (Reverse logistics) odstranění a případná likvidace odpadového materiálu - uskladnění, zpracování, recyklace;
- Doprava a přeprava (Traffic and transportation) jedná se o klíčovou logistickou činnost, zahrnuje výběr druhu dopravy, dopravce, přepravní trasy atd.;

- Skladování (Warehousing and storage) projekce a dispoziční uspořádání skladů, rozhodování o vlastnictví skladů, automatizace, školení personálu atd.

S těmito logistickými činnostmi souvisejí následující logistické náklady:

- Náklady spojené se zákaznickým servisem náklady ze ztráty prodejní příležitosti, náklady na vyřizování objednávek, zajištění náhradních dílů a servisu, náklady spojené s vracením zboží;
- Přepravní náklady jsou ovlivněny objemem přepravy, hmotností dodávky, přepravní vzdáleností, místem původu a určení, druhem přepravy atd.;
- Skladovací náklady veškeré náklady spojené se změnou počtu nebo umístění skladů;
- Náklady na vyřizování objednávek a informatiku náklady na vyřizování objednávek, logistickou komunikaci a prognózování poptávky;
- Množstevní náklady spojené se změnami množství; přípravné náklady, náklady ze ztráty kapacity, náklady na manipulaci s materiálem, cenové rozdíly, náklady na objednávky;
- Náklady na udržování zásob především náklady, které se mění s objemem zásob; kapitálové náklady, náklady spojené se službami, náklady na skladování zásob, náklady rizika (HÝBLOVÁ, 2006).

Nezanedbatelným faktorem zvyšujícím zájem o logistiku je důraz kladený na řízení respektive snižování nákladů. Každá ušetřená peněžní jednotka v logistických nákladech znamená zvýšení zisku. Fungující logistika má tak prokazatelně pozitivní vliv na zisk (PERNICA, 2005).

I zde by se však měl prosazovat systémový přístup. Podnik by neměl usilovat o snížení nákladů na dílčí logistické činnosti, ale měl by redukovat náklady celkové.

2.3. Zákaznický servis

Pokud jde o definování pojmu zákaznický servis, existuje řada různých pohledů. Význam tohoto pojmu se může lišit v různých organizacích, jinak mohou chápat zákaznický servis dodavatelé, jinak zákazníci. Je však třeba si uvědomit, že není možné slučovat pojem zákaznický servis se spokojeností zákazníků. Ta je totiž pojmem širším, protože vyjadřuje zákaznickovo celkové hodnocení všech složek marketingového mixu (DRAHOTSKÝ, ŘEZNIČEK, 2003).

Zákaznický servis představuje proces, v rámci kterého jsou účastníkům dodávkového řetězce poskytovány významné přínosy z přidané hodnoty, a to nákladově efektivním způsobem.

Cílem logistiky v oblasti zákaznického servisu je zjistit, jaká je představa zákazníka o rozsahu a úrovni zákaznického servisu, a poskytnout takový zákaznický servis pokud možno napoprvé.

Rozeznáváme tři typy zákaznického servisu - zákaznický servis před prodejem, při prodeji a po prodeji.

V předprodejní fázi by měly být stanoveny dosažitelné standardy služeb, a to tak, aby buď odrážely požadavky zákazníků anebo cíle podniku v oblasti konkurenceschopnosti. Tyto standardy musí být měřitelné a zákazníci by o nich měli být dobře informováni v zájmu předcházení možných neshod mezi jejich očekáváními a reálnými možnostmi podniku (PERNICA, 2005).

Nemusejí se vždy týkat přímo logistiky a bývají relativně stabilní. Jsou to:

- Písemné prohlášení politiky zákaznického servisu definice servisu, měřítka sledování a vyhodnocování;
- Předání prohlášení o zákaznickém servisu zákazníkům koriguje očekávání zákazníků, informuje;
- Organizační struktura umožňuje snadný přístup zákazníka ke kompetentním osobám, snadnou realizaci nápravných opatření a komunikaci;
- Pružnost systému je zajištěna plány pro řešení nepředvídaných událostí;
- Manažerské služby příručky, manuály, semináře apod. (HÝBLOVÁ, 2006).

Služby v prodejní fázi mají bezprostřední vztah k rutinnímu provozu logistického systému. Týkají se způsobu objednávání, informování zákazníků o průběhu vyřizování objednávek (zakázek), sledování a doplňování zásob (při skladových dodávkách), řešení dodatečných, spěšných či nestandardních dodávek, redistribuce zboží mezi místy s nerovnoměrnou spotřebou, možností substituce - dodání jiného než objednaného zboží (náhradního zboží), resp. téhož zboží v jiném balení apod. (PERNICA, 2005).

Poprodejní složky zákaznického servisu se týkají produktu ve chvíli, kdy už ho zákazník obdržel. Jedná se o:

- Instalaci, záruku, opravy a náhradní díly, kde tato složka hraje významnou roli především v případě, že by náklady na ni mohly převýšit náklady na vlastní produkt;
- Sledování produktů - informace o tom, které produkty byly prodány kterým zákazníkům;
- Vyřizování reklamací, stížností, vrácení zboží jedná se též o zpětnou logistiku; nutný precizní informační systém;
- Dočasnou náhradu produktu tzv. záložní produkty (HÝBLOVÁ, 2006).

2.4. Řízení zásob

Nejlepší způsob řízení zásob spočívá v integraci s ostatními podnikovými funkcemi. Tento přístup vystavuje postupy řízení zásob významnému tlaku tak, aby byly pořízeny zásoby tak cenově výhodné, jak jen to je možné, a byl minimalizován objem zásob držených na skladě. To vše při zachování požadavku kvality služeb (PERNICA, 2005).

Pro podnik mají zásoby jak pozitivní tak i negativní význam.

Negativní spočívá především v tom, že váží kapitál, spotřebovávají práci a prostředky a nesou s sebou riziko znehodnocení, nepoužitelnosti anebo neprodejnosti. Na druhou stranu však zásoby řeší časový, místní, kapacitní a sortimentní nesoulad mezi výrobou a spotřebou, zajišťují plynulost výrobního procesu a kryjí různé nepředvídané výkyvy. Tato posledně jmenovaná výhoda je však zároveň i nevýhodou. Díky krytí různých výkyvů a jiných problémů se totiž neprojevuje nutnost jejich řešení (HÝBLOVÁ, 2006).

Podle VANĚČKA (2008) rozlišujeme tyto druhy zásob:

- Běžnou zásobu;
- Pojistnou zásobu;
- Technologickou zásobu:
 - Zásobu pro dosažení požadované kvality zboží;
 - Zásobu nedokončené výroby;
 - Zásobu dopravní.

Hlavním důvodem vytváření zásob je rozpojování materiálového toku mezi jednotlivými články logistického řetězce. Potom můžeme rozeznávat následující druhy zásob:

- rozpojovací zásoby - sem patří:
 - obrátové zásoby (běžné);
 - pojistné zásoby;
 - zásoby pro předzásobení (pro předvídané větší výkyvy na vstupu či výstupu);
 - vyrovnávací zásoby (výkyvy mezi navazujícími dílčími procesy);
- zásoby v logistickém kanálu:
 - dopravní zásoba (zboží na cestě);
 - zásoba rozpracované výroby;

- strategické zásoby - pro nepředvídané kolize v zásobování (stávky aj.);
- spekulativní zásoby - představují přidaný zisk díky výhodnému nákupu;
- zásoby bez funkce - malá nebo nulová spotřeba (HÝBLOVÁ, 2006).

Pro celkový logistický proces je řízení oblasti materiálů nesmírně důležité. Přestože se přímo nedotýká konečných zákazníků, rozhodnutí přijatá v této části logistického procesu přímo ovlivňují výši úrovně zákaznického servisu, a tedy schopnost podniku konkurovat jiným firmám.

Cílem řízení stavu zásob je zvyšovat rentabilitu podniku, předvídat dopad podnikových strategií na stav zásob a minimalizovat celkové náklady logistických činností při současném uspokojování požadavků na zákaznický servis (PERNICA, 2005).

Rentabilita může být zvyšována buď snížením nákladů, nebo zvýšením prodeje. Snížení nákladů spojených se zásobami je možné dosáhnout např. snížením počtu nevyřízených objednávek a urychlených dodávek, odstraněním mrtvých zásob, přesnějším prognózováním poptávky, kvalitnějším plánováním zásob apod.

Rentabilitu podniku snižuje nadměrná hladina zásob, a to dvojnásobně. Jednak se snižuje čistý zisk o hotovostní náklady spojené s udržováním zásob (pojištění, skladování, poškození atd.) a za druhé se zvyšuje celkové jmění o částku vázanou v zásobách (DRAHOTSKÝ, ŘEZNÍČEK, 2003).

Jestliže podnik plánuje snížit množství zásob a chce zjistit, jaký to bude mít vliv na rentabilitu podniku, musí porovnat úspory nákladů na udržování zásob se zvýšenými náklady na objednávání a přepravu. S tím souvisí logistika s nejmenšími celkovými náklady. Je to takový stav, kdy se minimalizuje součet všech logistických nákladů. Současně však musí být dosaženo stanovené úrovně zákaznického servisu. Ve spojitosti s ní hovoříme spíše o optimálních logistických nákladech, než o nákladech nejnižších.

Aby bylo zajištěno plynulé a včasné vyřízení zákaznických požadavků, udržuje většina podniků pojistné zásoby, které kryjí případný výpadek zásob běžných a minimalizují tak riziko, že zákazník nebude uspokojen. Při určování optimální úrovně služeb zákazníkům je třeba vyvažovat náklady na držení pojistné zásoby s očekávanými výnosy vyplývajícími z její existence (HÝBLOVÁ, 2006).

V zásadě je dnes možné rozlišovat tři způsoby materiálně-technického zásobování:

- individuální zásobování - materiály se pořizují teprve tehdy, když jsou bezprostředně potřeba. Tím se předchází vzniku nákladů spojených svázáním kapitálu v zásobách, se skladováním apod. Tento způsob zásobování představuje v podstatě výrobu na zakázku. Nevýhody individuálního zásobování spočívají v obtížích při jeho plánování, z kterých také plyne nebezpečí dodatečných nákladů vyvolaných pozdním přísunem materiálu;

- pořizování zásob - klade si za cíl dosáhnout rozsáhlé nezávislosti zásobování na výrobě. Důsledkem je, že se výroba stává méně závislou na dodavatelích nebo na dodavatelských vztazích a úspěšně odolává cenovým výkyvům na trhu zásob. Značnou nevýhodou pořizování zásob na sklad je zvyšování kapitálu v zásobách vázaného;
- zásobování synchronní s výrobou - snaží se výše uvedené nevýhody odstranit. S dodavateli se uzavírají dodací smlouvy na delší časové období, ale dodavatelé se v nich zavazují, že budou dodávat požadované materiály vždy přímo do výrobního procesu v předem stanovených lhůtách. Dodávky jsou tedy určovány potřebami výroby. Skladování se pak vyskytuje pouze ve formě přechodného udržování zásob (DRAHOTSKÝ, ŘEZNÍČEK, 2003).

2.5. Bod rozpojení

Bod rozpojení je místem, kde je materiálový tok v řetězci dočasně přerušen, dokud nepřijde objednávka zákazníka. Až k bodu rozpojení se výroba řídila předpovědí poptávky, ale další postup výroby a dokončení výrobku by zvyšovalo riziko, že si hotový výrobek třeba nikdo nekoupí (týká se to především dražších výrobků). Proto musí podnik zintenzívnit své marketingové aktivity, získat objednávky, a protože části výrobku jsou již rozpracované, může celý výrobek snadněji a v kratší době dokončit a odeslat zákazníkovi. Bod rozpojení tak představuje určitý sklad nedokončených výrobků. Od něj směrem proti proudu byla výroba řízena podle předpovědi, ale dále po proudu již bude řízena konkrétními zákaznickými objednávkami (VANĚČEK, 2008).

Z výše uvedeného vyplývá, že materiálové toky můžeme v zásadě rozdělit na část řízenou podle zásob nebo programu a na část řízenou podle objednávek zákazníků. V prvním případě je poptávka zákazníků uspokojována ze zásoby, v tom druhém se výroba a někdy i opatřování materiálů zahajuje až po přijetí a potvrzení objednávky. Hranici mezi těmito dvěma částmi tvoří bod rozpojení objednávkou zákazníka.

Bod rozpojení může být v zásadě umístěn:

- v distribučním skladu (skladech), pak se jedná o výrobu a expedici na sklad, nebo skladu hotových výrobků u výrobce, pak jde o výrobu na sklad; v obou případech zdrojem pružnosti v reakci na objednávky zákazníků je promptní expedice ze zásob hotových výrobků s minimální schopností individualizovaného uspokojování potřeb zákazníků a s maximálním rizikem zmarnění kapitálu vloženého do zásob hotových výrobků;
- ve výrobním (montážním) meziskladu, kdy jde o montáž na zakázku, nebo ve skladu surovin, materiálů a nakupovaných dílů, kdy se provádí výroba na zakázku; toto řešení dělá zdrojem pružnosti samu montáž, resp. výrobu a velmi významně zvyšuje možnosti individualizovat produkci; rovněž riziko neprodejnosti zásob hotových výrobků je minimalizováno, neboť řetězec má kontinuální charakter toků, v němž sklad hotových

výrobní plní úlohu pouze vyrovnávajícího článku a zásoby v něm jsou udržovány v minimální výši;

- v dodavatelských člancích, pak jde o nákup i o výrobu na zakázku - celý řetězec je tedy řízen podle zakázek; charakter toků v řetězci je synchronní; riziko neprodejnosti zásob hotových výrobků neexistuje, je však třeba zvažovat rizika ze zrušených zakázek nebo chybně odhadnutých kapacit (PERNICA, 2005).

2.6. Optimalizační metody

Jedná se o metody, které nacházejí uplatnění především v rozhodovacích procesech souvisejících s materiálovým hospodářstvím a s fyzickou distribucí.

Tabulka 1: Rozčlenění optimalizačních metod.

Oblast řízení zásob	Metody	Typ metod	Typ systému	Rozhodování
Bod rozpojení	Objednací systémy Plán potřeby dodávek Hlavní výrobní plán	Stochastické	-	Kdy a jak doplnit rozpojovací zásoby
Bod rozpojení → trh	Metoda CPM Metoda PERT	Síťového plánování	Tažné (pull)	Koordinace činností
Bod rozpojení → dodavatelé	Systémy MRP Systémy DRP	Deterministické	Tlačné (push)	Vypracování plánů

Pramen: Autor

2.6.1. Stochastické optimalizační metody

Objednací systémy

Objednací systémy se používají k řízení zásob, u nichž se jedná o stejnoměrnou ustálenou nezávislou poptávku. To znamená, že poptávka je trvalá a její velikost se s časem nemění. Objednací systémy fungují dobře zejména u položek, jejichž pořizovací lhůta není delší než dodávkový cyklus. Odpovídají na otázku kdy a kolik objednat.

Kdy kterou variantu objednacích systémů použít záleží především na způsobu evidence zásob, na délce dodávkového cyklu a mimo jiné také na míře pravidelnosti poptávky (HÝBLOVÁ, 2006).

Plán potřeby dodávek

Plán potřeby dodávek se používá u takových položek, jejichž poptávka je nezávislá a zároveň se vyznačuje sezónností, popřípadě pokud je potřeba položek tvořena směsí závislé a nezávislé poptávky, kdy velikost součtu dílčích potřeb se v jednotlivých obdobích mění. Plán potřeby dodávek je tvořen na základě předpovědi poptávky a stanovuje velikosti dodávek a požadované termíny jejich příjmu na sklad.

Hlavním úkolem logistického plánování je podle uvedeného diagramu začlenit strategický podnikatelský plán do prováděcích plánů, a to v souvislosti s okolním prostředím a vlastními zdroji podniku, například: na jaké trhy se máme zaměřit, jaké výrobky nabízet, jaký je očekávaný zisk, jaká by měla být úroveň zásob aj. Obchodní a marketingové oddělení využije těchto informací pro vypracování vlastních plánů prodeje s ohledem na vlastní předpovědi poptávky. To ovšem není možné bez výpočetního systému, který by měl integrovanou databázi a poskytoval by dokonalý přehled o stavu zásob, o objednávkách, o plánu výroby a jeho plnění apod. (VANĚČEK, 2008).

Hlavní výrobní plán

Je sestaven na základě předpovědi nezávislé poptávky zákazníků po konečných výrobcích a slouží k propočtu potřeby položek závislé poptávky. V hlavním výrobním plánu tedy figurují konečné výrobky zhotovované na sklad a komponenty těch výrobků, které jsou montovány na zakázku. Pro ně pak hlavní výrobní plán stanovuje požadovanou velikost výrobní dávky a termín dokončení této dávky. Velikost poptávky v jednotlivých obdobích může být nestejná. Nejistota spojená s odhadem budoucí poptávky a termínů dodávek je zachycována pomocí pojistné zásoby v bodu rozpojení objednávkou zákazníka (HÝBLOVÁ, 2006).

2.6.2. Deterministické optimalizační metody

Plánování potřeby materiálu

Systém MRP-1 (Material Resource Planning) je systém plánování potřeby materiálu. Tato technika byla po teoretické stránce známa již před několika desetiletími, ale rozšířila se hlavně v 60. a 70. letech, protože vyžaduje velký objem výpočtů, četné opakování výpočtů (většinou týdně), což je možné jen při použití počítačů (VANĚČEK, 2008).

Výhodou systému MRP-I je především poměrně nízký stav zásob, jako důsledek takového časového rozvržení výroby a objednávání materiálů, kdy všechny díly jsou k dispozici právě v okamžiku jejich potřeby. Dále se systém vyznačuje lepší odezvou na požadavky trhu, menší mírou zastarávání výrobků, nižšími výrobními náklady, přesnějšími a včasnějšími informacemi a vyšší spolehlivostí (PERNICA, 2005).

Nevýhody systému tkví zejména v nutnosti nakupovat materiály častěji a v menších množstvích, což zvyšuje objednávací náklady, náklady na přepravu a náklady na jednotku. Další nevýhodou je riziko zpomalení nebo výpadku výroby v případě nepředvídaných problémů

s dodávkami. Někdy je také obtížné přizpůsobit systém specifickým požadavkům jednotlivých podniků (HÝBLOVÁ, 2006).

DRP-1 (Distribution Requirements Planning) řeší plánování zásob v centrálním a distribučním skladu (kapacitní i technické prostředky, pracovníky) a plánuje i potřebu dopravy.

DRP-2 (Distribution Resource Planning) je rozšířen na celou distribuční síť. Plánuje, kdy a co expedovat do regionálních skladů, aby tam nevznikaly nadměrné zásoby a aby ani nedocházelo k vyčerpání zásob (VANĚČEK, 2008).

Metody síťového plánování

Metody síťových grafů slouží ke zkoumání nebo k řízení složitých procesů, umožňující určit časový průběh a návaznost jednotlivých činností v rámci složitého procesu, zjistit (a využít) časové rezervy v průběhu činností a stanovit optimální průběh složitého procesu z hlediska času, využití zdrojů, prostředků a nákladů (PERNICA, 2005).

Základní postup:

- složitý proces se rozčlení na dílčí činnosti a vymezí se uzlové body mezi činnostmi;
- stanoví se doba trvání činnosti, a to buď jako přesné hodnoty (u deterministických metod, jako je například metoda kritické cesty CPM) nebo jako náhodné veličiny (u stochastických metod, jako je například metoda hodnocení a kontroly projektu PERT);
- provede se časová analýza, jejímž výsledkem je určení tzv. kritické cesty (nejdelší cesty v síti, kde činnosti na ni ležící nemají žádné časové rezervy) a celkové časové rezervy (která udává, o kolik časových jednotek lze posunout začátek nebo prodloužit dobu trvání činnosti, aniž dojde k ohrožení lhůty ukončení celého složitého procesu);
- určí se náročnost na zdroje v jednotlivých časových obdobích, analyzuje se, zda jsou zdroje v dostatečné míře k dispozici, resp. nakolik budou využity; podle toho se provedou potřebné úpravy činnosti;
- síťový graf se aktualizuje podle skutečného vývoje kritické cesty (PERNICA, 2005).

2.6.3. Analýza ABC

V podniku existuje obvykle mnoho skladových položek. Řešit řízení zásoby pro každou položku individuálně není možné, stejně jako není možné řešit všechny položky jednotně. Pomocí individuálních objednacích systémů by bylo možné počítat pro každou položku velikost dávky a pojistné zásoby. Zásoby by byly optimální, ale za cenu velmi pracného a nákladného řízení. Na druhou stranu nelze používat stejné normy k určení velikosti dávek a pojistných zásob pro všechny položky. Tento systém by byl jednoduchý a levný, ale výše zásob a služby zákazníkům by nebyly optimální.

Proto je nejvhodnější rozdělit skladové položky do několika kategorií a ty pak řešit diferencovaným způsobem. To umožňuje snížit náklady jak na držení zásob, tak na jejich řízení a zároveň zachovat požadovanou úroveň služeb zákazníkům. Pro potřeby diferenciac je vhodná analýza ABC (HÝBLOVÁ, 2006).

Základem této metody je Paretova zákonitost, že ve většině případů je 80% důsledků vyvoláno pouze dvaceti procenty všech možných příčin.

Pro řízení z toho vyplývá požadavek zaměřit se na těchto 20 %, na tento omezený počet položek a tím snadněji ovládnout celou situaci. Poměr 20 % : 80 % je pouze rámcový. Jinými slovy: metoda ABC umožňuje zaměřit se na klíčový článek problému a tím zjednodušuje řešení (VANĚČEK, 2008).

Jako doplňkovou k analýze ABC je možné dále použít tzv. analýzu XYZ. Ta rozděluje celkový sortiment podle pravidelnosti spotřeby do tříd X, Y a Z. Do třídy X jsou zařazovány položky s nejrovnoměrnější spotřebou, tedy položky, u kterých je vysoká predikční schopnost. Do třídy Y spadají položky s výkyvy ve spotřebě. U nich je již predikční schopnost snížena. Třída Z obsahuje položky se zcela nepravidelnou spotřebou a tedy i nejhorší predikční schopností. Praktické využití této analýzy může spočívat v tom, že pro třídu X je možné držet minimální pojistné zásoby, aniž by to mělo neblahý dopad na pohotovost zásobování (HÝBLOVÁ, 2006).

2.6.4. Systém Kanban

Kanban je bezzásobová technologie japonského původu. Byla vyvinuta a poprvé uplatněna společností Toyota Motors; dnes je rozšířena po celém světě, především ve výrobě. Je vhodná jak pro vnitřní logistické řetězce ve výrobních (montážních) závodech, tak i pro smluvně stabilizované vnější řetězce; typické je její uplatnění mezi dodavatelem dílů a finálním montážním závodem v automobilovém průmyslu i jinde ve strojírenské výrobě. Jejím principem jsou tzv. samořídící regulační okruhy tvořené vždy dvojicí článků - dodávajícím a odbírajícím článkem - propojenými jednosměrným řetězcem, jejichž vztahy se řídí pull principem. Dávky materiálu (dílů) proudí mezi dodavatelem a odběratelem ve standardní velikosti fyzicky odpovídající přepravce, paletě, malému kontejneru či podobnému přepravnímu prostředku. Objednacím množstvím je tedy obsah jednoho přepravního prostředku (vždy stoprocentně naplněného konstantním počtem kusů materiálu) nebo jeho násobek. Dodavatel ručí za kvalitu (systém musí fungovat beze zmetků) a za včasnost dodávky a odběratel má povinnost objednanou dávku odebrat (PERNICA, 2005).

Systém Kanban nese své jméno podle kanbanů - karet či štítků, které jsou připojeny ke kontejnerům obsahujícím výrobní díly. Ve chvíli, kdy je kontejner dílů otevřen, odebere se jeho pohybový kanban a odešle se na předchozí pracoviště jako signál, že je třeba dodat další kontejner. Tento nový kontejner se opět opatří pohybovým kanbanem, který nahradí kanban výrobní. Výrobní karta signalizuje výrobnímu pracovišti, že je třeba vyrobit další kontejner dílů (HÝBLOVÁ, 2006).

2.6.5. Systém Just-in-time

Lze říci, že systémy Just-in-time jsou jistým druhem podnikatelské filozofie. Zkratkou JIT se obvykle myslí náhrada skladového hospodářství pravidelnými dodávkami materiálů v přesně určených krátkých intervalech právě včas (just in time) přímo do výrobního procesu. Cílovým efektem zavedení uvedené technologie je radikální minimalizace zásob a tudíž i kapitálu v zásobách vázaného (HÝBLOVÁ, 2006).

Cíl strategie Just in Time spočívá v tom, že se má vyrábět v co největším časovém souladu s poptávkou prostřednictvím zjednodušení a racionalizace vnitropodnikových a mimopodnikových informačních a hmotných toků a podle toho také pořizovat potřebné materiály prostřednictvím zásobování synchronizovaného s výrobou. Cílovým ideálním stavem je zde výroba bez udržování zásob (stockless production). Just in Time však znamená zásadně něco více než jen pouhou minimalizaci stavu zásob. Tato koncepce v sobě zahrnuje rovněž metody a zjišťování jakosti, jakož i plánování výrobních a hmotných toků, zejména volbu dopravních prostředků, rozhodování o výběru umístění a vztahy s dodavateli (PERNICA, 2005).

Zlepšení spolupráce s dodavateli je podstatou systému JIT II. Při realizaci tohoto systému jsou prodejci dodavatele zařazeni do vlastního nákupního oddělení. Tito pracovníci, kteří znají dokonale problematiku dodavatele, plánují potřebu dodávaných surovin a dokáží operativněji reagovat na potřeby zákazníka a vysílat jeho požadavky svému zaměstnavateli - dodavateli. Dochází k těsné koordinaci plánů obou partnerů, zkrácení informačního toku, zákazník ušetří vlastní nákupčí, případně plánovače. Při implementaci filosofie JIT bývají obvykle používány systémy MRP a DRP.

Zavedení systému JIT umožňuje zlepšit obrátku zásob a produktivitu práce, zkrátit dobu cyklu výroby a snížit objem surovin, zásob ve výrobě a zásob hotových výrobků. Přináší však i některé problémy, a to především v oblasti výrobního plánování podniku, výrobního plánování dodavatelů a rozmístění těchto dodavatelů.

K častému nedorozumění dochází proto, že je tato metoda považována pouze za prostředek vedoucí ke snížení zásob a včasnému zásobování podniků. Znamená však více. Skutečným tajemstvím úspěchu firmy využívající JIT je důraz na čas tj. eliminovat čas znamená eliminovat prostoje a dostat každou součást podnikání blíže zákazníkovi tj. přiblížit se jeho vkusu a reagovat rychleji na změny potřeb (PERNICA, 2005).

2.7. Skladování

Pokud podnik udržuje v jakékoliv formě zásoby, je skladování nevyhnutelnou činností. Plní důležitou funkci při přepravě výrobků pro spotřebitele. Spotřebitel i výrobce jsou sice místně vzdáleni, ale jsou k sobě připoutáni prostřednictvím koupěschopné poptávky a jejího uspokojení. Téměř v každém případě prostředníkem uspokojení poptávky je právě uskladňovatel zboží, protože výroba vyrábí výrobek v čase, který je pro ni výhodný, kdežto spotřebitel ho žádá v čase, ve kterém má výrobek pro něho smysl. A tak sklady umožňují

překlenout nejenom prostor, ale i čas. Stávají se tak stále významnějším článkem logistických řetězců přispívajícím k zajištění vysoké úrovně zákaznického servisu (HÝBLOVÁ, 2006).

Skladování je tedy ta část logistického systému, která zabezpečuje uskladnění produktů v místě jejich vzniku a mezi místem vzniku a místem jejich spotřeby.

Někdy bývá pojem „sklad“ nahrazován pojmem „distribuční centrum“. To však není zcela přesné. Zatímco ve skladech se skladují všechny typy produktů, v distribučních centrech se udržují pokud možno minimální zásoby pouze těch výrobků, po nichž je nejvyšší poptávka. Rozdíly jsou i v manipulaci. U skladů probíhá ve čtyřech fázích: příjemka, uskladnění, expedice, nakládka. V distribučních centrech dochází zpravidla jen k přijímce a expedici. Distribuční centra se také na rozdíl od skladů poměrně výrazně podílejí na přidané hodnotě (DRAHOTSKÝ, ŘEZNÍČEK, 2003).

Podniky potřebují uskladnit především dva základní typy zásob. Jedná se o suroviny, součástky a díly - tedy o skladování ve fázi zásobování, a dále o hotové výrobky - tedy skladování ve fázi distribuce. Ostatní druhy zásob mají na celkové zásobě jen malý podíl. Při zkoumání otázek skladování je třeba se samostatně zaměřit na skladování výrobních zásob a skladování obchodního zboží. Oba druhy zásob mají různé ekonomické určení a vyžadují rozdílný způsob manipulace i skladování.

Tři základní funkce skladování jsou následující:

- Přesun produktů:
 - Příjem zboží - vyložení, vybalení, aktualizace záznamů, kontrola stavu zboží, překontrolování průvodní dokumentace;
 - Transfer či ukládání zboží - přesun produktů do skladu, uskladnění a jiné přesuny;
 - Kompletace zboží podle objednávky - přeskupování produktů podle požadavků zákazníka;
 - Překládka zboží (cross-docking) - z místa příjmu do místa expedice; vynechání uskladnění;
 - Expedice zboží - zabalení a přesun zásilek do dopravního prostředku, kontrola zboží podle objednávek, úpravy skladových záznamů;
- Uskladnění produktů:
 - Přejícné uskladnění - uskladnění nezbytné pro doplňování základních zásob;
 - Časově omezené uskladnění - týká se zásob nadměrných; důvody držení - sezónní poptávka, kolísavá poptávka, úprava výrobků, spekulativní nákupy, zvláštní podmínky obchodu, atd.;

- Přenos informací:
 - o stavu zásob, stavu zboží v pohybu, umístění zásob;
 - o vstupních a výstupních dodávkách, o zákaznících, personálu a využití skladových prostor (elektronická výměna dat, technologie čárových kódů).

Typy skladování:

- Soukromé skladování (vlastní či pronajaté);
- Centrální skladování;
- Veřejné skladování (nájemní);
- Smluvní skladování (poskytovatel skladovacích služeb);
- Dodávky maloobchodním zákazníkům;
- Cross-Docking - distribuční směšovací centrum (HÝBLOVÁ, 2006).

Při řešení skladovacích problémů často vzniká otázka, zda pro skladování využít vlastní nebo cizí sklady. Veřejné sklady jsou technicky lépe vybaveny a mohou poskytnout různé služby. Vlastní sklady jsou ovšem lacinější a často i operativnější a přispívají ke zkrácení objednávacího a skladovacího cyklu, přičemž odpadá čas přesunu zásob ze skladu do místa spotřeby. U výrobních zásob se tento čas překlenuje tím, že se zásoby vytvářejí přímo na pracovišti nebo při něm.

Veřejné sklady mají kromě vysokého stupně profesionality a technického vybavení mnoho jiných předností. Především jsou úzce spojeny s dopravní soustavou a mohou využívat všechny do úvahy přicházející dopravní prostředky bez větších problémů. U rozsáhlejších trhů jsou výrobci i obchodníci více méně nuceni využívat profesionální skladovací formy již z toho důvodu, že skladovací podniky disponují široce rozvětvenou sítí skladů rozmístěných na velkém území a při různých dopravních tepnách, takže jejich služby jsou nenahraditelné (PERNICA, 2005).

2.7.1. Manipulace s materiálem a balení zboží

Současné pojetí skladování už neoperuje pouze se zásobami, ale klade důraz také na související informační toky. Pro dosažení konkurenční výhody mimo jiné prostřednictvím skladování je proto nezbytné nasazení počítačových technologií, relevantní informace a v oblasti manipulace s materiálem automatizace.

Analýzy ukazují, že právě systémy a zařízení pro manipulaci bývají pro podnik jednou z největších kapitálových investic (DRAHOTSKÝ, ŘEZNÍČEK, 2003).

Manuální nebo neautomatizovaná zařízení pro manipulaci s materiálem byla v minulosti nosným prvkem pro skladování a na svém významu příliš neztrácejí ani s postupným

rozšiřováním automatizace. Poskytují totiž velkou míru pružnosti, např. při kompletaci objednávek, protože využívají nejpružnější manipulační systém - tedy lidi (PERNICA, 2005).

Balení zboží

Balení zboží přímo ovlivňuje skladovou efektivnost a výkonnost, protože může zvyšovat úroveň zákaznického servisu, snížit náklady, zlepšit manipulaci i vytíženost skladu.

Balení vykonává tyto logistické funkce - uzavření výrobku, ochranu výrobku, rozdělení (hromadný výrobek na spotřebitelskou velikost), sjednocení velikosti přepravovaných jednotek, vhodnost pro spotřebitele, komunikace (CEMPÍREK, KAMPF, 2005).

2.8. Nákup

Nákup patří mezi nejdůležitější podnikové aktivity, v podniku ho zajišťuje útvar nákupu. Jeho úkolem je zabezpečit výrobní i nevýrobní procesy v podniku surovinami, materiálem a výrobky v požadovaném množství, sortimentu, kvalitě, času a místě. Lze říci, že oddělení nákupu vlastně realizuje „5S“ logistiky pro vnitropodnikové útvary (HÝBLOVÁ, 2006).

Obvykle se rozlišují tři typy nákupních situací:

- Rutinní nákupní situace. Jsou to opakované, pravidelné nákupy jak pro potřebu výroby, tak pro ostatní oddělení, např. Pro údržbu nebo administrativu;
- Modifikované nákupní situace. Od první skupiny se odlišují tím, že vyžadují určité odchylky od standardních nákupů, např. změnu kvality materiálu, barvu, tvar, rozměry;
- Nové nákupní situace. Tyto vznikají na základě nutnosti pokrýt zcela nové potřeby organizace (VANĚČEK, 2008).

Formy nákupu:

- přímý nákup;
- leasing;
- pronájem.

Současné tendence v oblasti nákupu směřují dnes k co možná nejužšímu spojení i s koncovými uživateli a na druhou stranu k budování kvalitních vztahů s dodavateli. Jen tak je možno přinášet co nejvyšší přidanou hodnotu pro zákazníka.

Devět kroků nákupu:

- specifikace potřeb organizace;
- identifikace charakteru potřeby;
- detailní specifikace výrobků;

- identifikace dodavatelů;
- analýza nabídek;
- výběr dodavatele, návrh ceny;
- vystavení objednávky, uzavření hospodářské smlouvy;
- kontrola dodávek;
- trvalé sledování dodavatelů a jejich hodnocení (HÝBLOVÁ, 2006).

Výběr z řady možných dodavatelů patří ke klíčovým činnostem nákupu. Je možné ho rozdělit do pěti následujících fází:

- přípravná fáze - vznik potřeby koupě (popř. vytvoření týmu);
- identifikace potenciálních dodavatelů (dle stanovených kritérií);
- prozkoumání a výběr dodavatele (kontaktování potenciálních dodavatelů, ohodnocení, volba);
- navázání vztahu (dokumentace původních očekávání);
- ohodnocení vztahu (pokračování, omezení, rozšíření - možný vznik tzv. partnerství) (PERNICA, 2005).

2.9. Distribuce

Distribuce je proces rozdělování a rozmíst'ování zboží od výrobce k odběratelům a s tím spojené poskytování příslušných služeb. Vztahuje se k hmotnému toku hotových výrobků, který prochází fází skladování, manipulace, balení a přepravy.

Pokud mezi výrobcí a spotřebiteli dochází k velkému počtu směn zboží, vzniká tzv. distribuční kanál. Ten můžeme definovat jako souhrn organizačních jednotek, institucí a agentur, které vykonávají funkce podporující marketing daného produktu. Smyslem distribučního kanálu je poskytovat spotřebitelům žádanou kombinaci výstupů tohoto kanálu při minimálních nákladech (HÝBLOVÁ, 2006).

Přímý kanál výrobce - konečný uživatel umožňuje výrobcí lepší kontrolu nad realizací marketingu, nicméně náklady na distribuci jsou poměrně vysoké. Naproti tomu v nepřímých kanálech přebírají část nákladů ale i rizik prostředníci (např. dopravci či veřejná skladová zařízení, velkoobchody, maloobchody), ale míra kontroly výrobce je podstatně nižší.

Prostředníci jsou také schopni zvýšit výkonnost procesu směny, protože přinášejí přidanou hodnotu času, místa a vlastnictví. Přínos vlastnictví vyplývá ze zprostředkování směny. Časový přínos zajišťují zásoby u prostředníka a přínos místa vzniká tím, že prostředník dopraví zboží na trh.

Dalším důvodem vzniku odbytových (distribučních) kanálů je skutečnost, že díky prostředníkům je možné snížit počet nutných tržních kontaktů. Výrobce tak může snížit náklady na prodej a logistiku. Význam prostředníka je pak tím vyšší, čím vyšší je počet specializovaných produktů je nakupován (CEMPÍREK, KAMPF, 2005).

Prostředníci umožňují snížit následující náklady:

- náklady na prodej (méně tržních kontaktů);
- přepravní náklady (větší množství méně často);
- náklady na udržování zásob (vlastnictví přechází na prostředníka);
- náklady na uskladnění;
- náklady na vyřizování objednávek;
- nezaplacené nebo špatně vymahatelné pohledávky;
- náklady na zákaznický servis.

Když firma rozhoduje o tom, zda a kde v distribučním kanále využít prostředníka, rozhoduje se vlastně do jisté míry o využití outsourcingu. Outsourcing je slovo anglického původu, složené ze slov outside (vnější) a source (zdroj). Znamená využití vnějších zdrojů. V praxi jde o to, že firmy přenesou některé vedlejší činnosti na externí firmy (externí poskytovatele služeb) a soustředí se na svou činnost hlavní. Externí poskytovatelé jsou organizačně, právně i ekonomicky samostatné subjekty.

Hlavním strategickým důvodem pro uplatnění outsourcingu je nutnost co nejpružněji reagovat na přání zákazníků. Jestliže se podnikový management zabývá všemi problémy, ztrácí cenný čas a energii potřebnou k rozhodování o hlavní činnosti. Je lépe soustředit se na hlavní činnost, na to, co je silnou stránkou podniku, na co podnik může efektivně vynaložit vlastní zdroje. Ostatní je účelné odsunout a organizačně se zeštíhlet (PERNICA, 2005).

K často využívaným službám logistického outsourcingu patří např.:

- skladování;
- paletizace zboží, balení, etiketování;
- celní služby, zajištění celního dluhu;
- pojištění zboží ve skladu i při přepravě;
- distribuce zboží;
- překládka zboží;
- manipulace s materiálem;

- přeprava, atd.

Outsourcingové firmy přinášejí nové technologie, které by pro samotný podnik mohly být nedostupné, a umožňují jejich sdílení. Prostřednictvím outsourcingu získávají firmy služby vysoce kvalifikovaných odborníků, kteří by jako stálí zaměstnanci znamenali pro organizaci nepřiměřené náklady. Outsourcing jako takový' zlepšuje efektivnost využívání finančních zdrojů, prognózování nákladů a jejich snižování. To vede k uvolnění části zdrojů, které je pak možno použít pro jiné účely. K výraznému snižování dochází v oblasti investičních nákladů. Činnost prováděná specializovaným externím poskytovatelem pro větší počet partnerů bývá také obvykle levnější. Dalším výrazným přínosem je značné zjednodušení organizace práce a v neposlední řadě snižování možných rizik, která jsou přenášena na daného poskytovatele. Specialisté se navíc méně často dopouštějí chyb.

2.10. Logistické informační systémy

Informační technologie se v logistice využívají zhruba od počátku 80. let minulého století a lze předpokládat, že to budou právě informační technologie, které ovlivní budoucí růst a rozvoj logistiky.

Logistické informační systémy jsou považovány za důležitý faktor ovlivňující konkurenceschopnost podniku. Počítače na podporu logistických aktivit tak můžeme najít ve všech podnicích a organizacích (HÝBLOVÁ, 2006).

Základem logistického systému je vyřizování objednávek. Zákaznická objednávka je totiž impulsem, který nastartuje činnost logistického systému. Rychlost a kvalita toku informací přitom hrají významnou roli. Pomalá a nespolehlivá komunikace může způsobit ztrátu zákazníka a zbytečně vysoké náklady. Pravděpodobně pro žádnou jinou složku logistiky nejsou výpočetní a informační technologie tak důležité, jako pro zadávání a vyřizování objednávek. Zadávání objednávek dnes už zcela běžně probíhá přes telefonní linky či na základě elektronické výměny dat EDI. Některé moderní systémy jsou schopné generovat objednávku automaticky. Hlavní funkcí systému vyřizování objednávek je poskytování komunikační sítě, která propojuje zákazníka a výrobce.

2.10.1. Systémy elektronické výměny dat (EDI)

Elektronická výměna dat (Electronic Data Interchange, EDI) je přenos kompletních vytvořených bloků dat (po veřejné telefonní síti, veřejné datové síti nebo internetu, výměna dat (EDI) s využitím pevné či mobilní sítě, eventuálně satelitního či radiového spojení) ve strukturované formě (podle mezinárodních standardů UN/EDIFACT, resp. EANCOM v případě komunikace mezi obchodními partnery využívajícími čárový kód EAN), probíhající online mezi dvěma nezávislými subjekty (obchodními partnery) (PERNICA, 2005).

Nejpoužívanějšími systémy EDI jsou systémy přidávající hodnotu (VAN), jinak také „many-to-many“ systémy. Jsou to sítě třetích stran, tedy systémy, kde veškeré přenosy dat probíhají přes třetí stranu - tzv. clearingové středisko. To informace soustřeďuje, třídí a distribuuje. Navíc převádí data mezi různými standardy. Další výhodou tohoto systému je

využití elektronických poštovních schránek, z kterých si veškeré dokumenty příjemce vyzvedává podle své potřeby (HÝBLOVÁ, 2006).

Hlavní přínosy EDI pro postavení a rozvoj podniku jsou:

- podstatné zrychlení obchodního provozu (nabídka – objednávka – potvrzení objednávky – smlouva – faktura apod.);
- vytvoření pevných vazeb k obchodním partnerům a obrana proti nové konkurenci (nastupujícím firmám, které takové vazby ještě nemají vybudovány);
- snížení dodacích lhůt – v důsledku urychlení nezbytných doprovodných operací (celní odbavení, pojištění, urychlení transportu snížením čekacích dob na překladištích, v přístavech atd.);
- snížení nákladů na administrativu (poštovné, mzdové náklady atd.);
- urychlení platebního styku a lepší možnosti sledování cash flow;
- snížení chybovosti obchodních dokumentů minimalizací jejich přepisování;
- výchova pracovníků podniku k rychlejší a pružnější komunikaci s partnery (GÁLA, POUR, TOMAN, 2006).

2.10.2. Čárové kódy

Podle PERNICA (2005) pro technologii čárových kódů existuje téměř 300 kódů, lišících se použitou metodou čárových kódů kódování při záznamu dat, skladbou záznamu a jeho délkou, hustotou záznamu a způsobem zabezpečení správnosti dat. Jsou to:

- lineární kódy (ID, licence plates), s informacemi kódovanými v jedné rovině (tvořené jednou řadou čar a mezer), a to číselné (zejména kódy UPC, EAN, ITF), číselné se zvláštními znaky (např. Codabar) a alfanumerické (například kód 39, kód 128);
- dvojdimenzionální kódy (2D), s horizontálním a vertikálním záznamem dat, buď víceřadové (zahuštěné lineární - stacked linear, například kódy 16K, PDF 417) nebo maticové (matrix, block, například Data Matrix, Maxi Code);
- třídimenzionální kódy (3D), prostorové.

Snímače čárového kódu zajišťují všeobecně sejmutí a dekodování čárového kódu a následný přenos informací do nadřazeného systému (HÝBLOVÁ, 2006).

2.10.3. Quick Response

Quick Response (QR) je strategie používaná v sektoru maloobchodu. Je založena na zdokonalení řízení zásob urychlením jejich toku. Plná implementace QR zahrnuje uplatnění principu JIT v rámci celého zásobovacího řetězce, tedy od dodavatele surovin výrobcí

až po konečného spotřebitele. Systém využívá kombinace snímání dat pomocí čárových či obdobných kódů a elektronické výměny dat. Je prováděno průběžné sledování prodeje jednotlivých finálních produktů zákazníkům a tyto informace jsou v reálném čase předávány všem zainteresovaným článkům logistického řetězce přes výrobce až po dodavatele surovin (HÝBLOVÁ, 2006).

Celková úspora času v řetězci pak dosahuje i několika týdnů a objednané zboží je do prodejen dodáváno v rozmezí 24-48 hodin. Studie z USA prokazují, že dodavatel pracující s technologií QR může za stejné zboží účtovat velkoobchodní cenu nižší o 28 % a dosahovat stejného zisku jako dodavatel pracující tradičním způsobem. Úspora času v řetězci má dvojí vliv na zisk: prodeje rostou a zásoby klesají, resp. příjmy se zvyšují a náklady se snižují (PERNICA, 2005).

2.10.4. Efficient Consumer Response

ECR je zvláštní variantou QR. Znamená pružnou reakci na přání zákazníka. Jedná se o komplexní technologii pro logistický řetězec spotřebního zboží mezi výrobou, velkoobchodem a maloobchodem eventuálně poskytovateli služeb. Eliminuje činnosti nepřidávající hodnotu. Předpokládá minimální zásoby (HÝBLOVÁ, 2006).

ECR je technologií, která vznikla rovněž v USA, a to původně pro řetězce potravinářského zboží (čerstvých a mražených potravin) jako iniciativa dodavatelů a obchodních společností, spojující do jednoho řetězce výrobní závody potravinářského průmyslu s jejich dodavateli a s velkoobchodem až po maloobchod; do řetězců mohou být zapojeni i poskytovatelé logistických služeb (zprostředkovatelé, distributoři). Mezi průkopníky ECR v USA patří společnosti Wall-Mart nebo Procter & Gamble, jimž tato technologie umožnila až téměř 25% zvýšení obrátu (PERNICA, 2005).

3. Metodika

3.1. Cíl bakalářské práce

Hlavním cílem bakalářské práce je analýza podmínek a přístupů pro implementaci Mezinárodního potravinového standardu pro logistiku potravin (International Food Standard – IFS Logistic) ve firmě [REDACTED] včetně analýzy vlivu na provádění logistických operací.

3.2. Zdroje informací

Metodika bakalářské práce byla založena na výběru a studiu literárních pramenů ve vztahu k oblasti logistice potravin. Dále probíhaly řízené rozhovory s pracovníky jednotlivých odborů. Další informace jsem získal pozorováním a sledováním pracovišť oddělení logistiky, z podnikové evidence a ze statistických přehledů. Detailní informace o požadavcích na implementaci normy IFS jsem získal na školení firmou, která je certifikovaná pro provádění těchto auditů.

3.3. Metodický postup

- Konzultace s odpovědnými pracovníky logistického oddělení a oddělení kvality;
- Účast na školeních na požadavky normy IFS Logistic;
- Sledování jednotlivých fází distribuce potravinářského zboží v reálných podmínkách logistického centra;
- Čerpání podkladů ze statistických přehledů;
- Praktická zkušenost při práci v zákaznickém oddělení a expedici;
- Spolupráce při vytváření firemních interních směrnic potřebných pro audit na normu IFS Logistic;
- spolupráce při certifikaci na normu IFS Logistic.

4. Charakteristika podniku

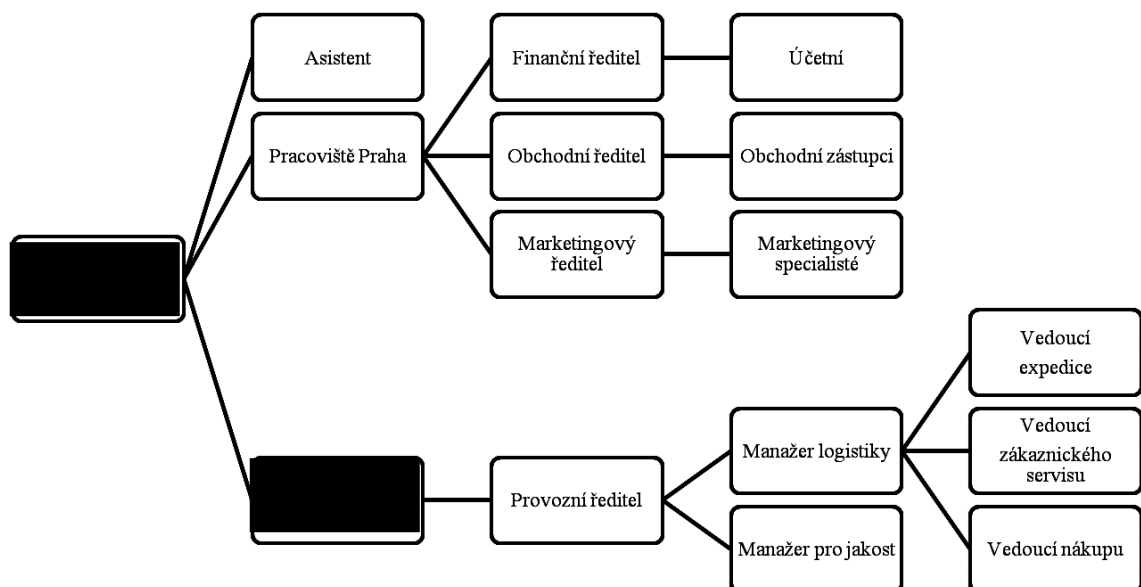
4.1. Představení

tvoří 7 polských a 10 zahraničních společností. Tato nadnárodní firma je lídrem na trhu producentů džusů, nektarů a nápojů v Polsku, Česku, Slovensku, Litvě, Rumunsku a Bulharsku. Také je rovněž největším producentem instantních výrobků (káva, cappuccino, kakao, sušená smetana do kávy a instantních čaje) ve střední a východní Evropě a drží prvenství na Polském trhu ve výrobě těstovin.

Společnost patří na českém trhu mezi lídry v prodeji nealkoholických nápojů, a to zejména ovocných nápojů, nektarů a 100% džusů. Mezi hlavní značky patří atd. Kromě klasických nápojů se zabývá také distribucí instantních produktů - jako jsou a mnoho dalších. Mezi zajímavosti patří např. , které jsou ve své kategorii zcela unikátní. Distribuce je zajištěna přes některé obchodní řetězce, vybrané velkoobchody a maloobchody. Ve společnosti je trvale zaměstnaných cca 70 lidí.

Organizační struktura

Obrázek 1: Organizační struktura

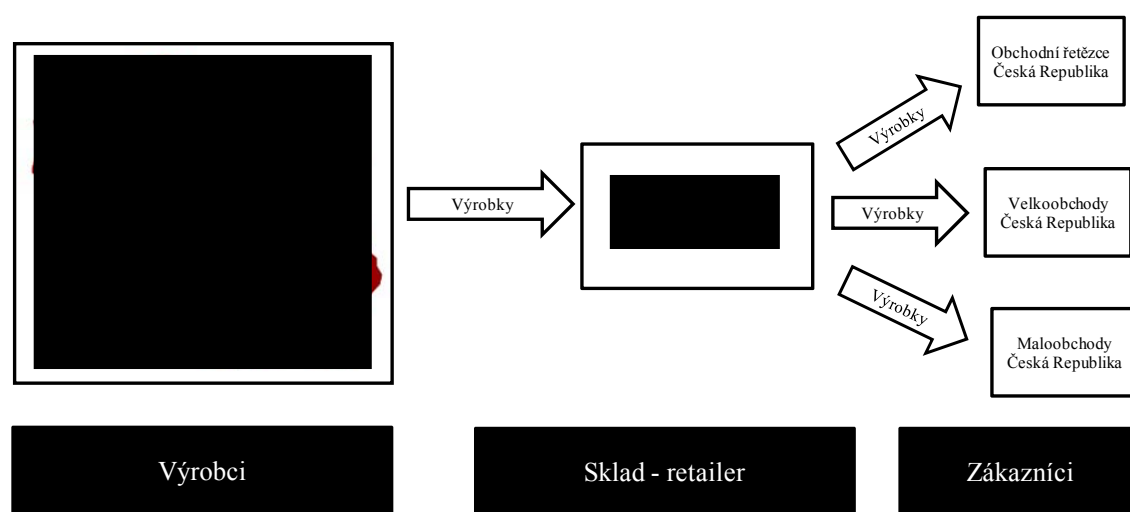


Pramen: Autor

Nejvyšší pozici představuje generální ředitel, který je zodpovědný za chod firmy ve dvou lokalitách. První pracoviště je v [REDACTED], které zabezpečuje obchodní, marketingové a finanční aktivity. Druhé pracoviště se nachází [REDACTED]. Zde se nachází logistické centrum, které přijímá objednávky, provádí nákupní aktivity a expeduje podle požadavků zákazníků. Všechny tyto činnosti zabezpečují pracovníci zákaznického servisu, oddělení nákupu a expedice. Veškeré činnosti všech oddělení jsou zaznamenávány a vyhodnocovány v informačním systému SAP. Systém SAP propojuje všechny společnosti patřící do [REDACTED].

4.3. Distribuční řetězce

Obrázek 2: Distribuční řetězce



Pramen: Autor

Vyrobené produkty ve skupině [REDACTED] jsou dopraveny externími smluvními dopravci podle nákupních požadavků do logistického centra ve [REDACTED]. Tyto produkty jsou zde uskladněny a expedovány dle objednávek na český trh. U výrobců jsou vždy nakládány celé plné kamiony a tomuto požadavku jsou přizpůsobeny i nákupní objednávky. Toto zboží je v expedici rozděleno a zkompletováno podle zákaznických objednávek. Tyto palety jsou označeny číslem a názvem zákazníka. Den předem dopravce obdrží seznam těchto zásilek, počet palet, hmotnost a specifikaci trasy. Řidič po přistavení kamionu u nakládací rampy předá tento seznam pracovníku expedice a poté následuje nakládka. Řidič obdrží dodací listy ke zboží a paletový lístek. Oba potvrzené dokumenty jsou vráceny do expedice. Dodací list slouží k následné fakturaci a paletový lístek aktualizuje paletové konto se zákazníkem.

4.4. Přehled skladovaného zboží

Skladované zboží lze rozdělit suchý a mokry sortiment:

■ Mokry sortiment – [redacted]
[redacted]
[redacted]

- Suchy sortiment – [redacted].

Skladované zboží nemá zvláštní nároky na teplotu a vlhkost, přesto je teplota a vlhkost sledována. Na základě dlouhodobého sledování je určena teplota v rozmezí 2 – 25 °C a relativní vlhkost do 75 %. Krátkodobě lze tyto hodnoty překročit.

5. Výsledky

5.1. Norma IFS logistic

Cílem většiny maloobchodníků a výrobců je mít transparentní celý mezinárodní dodavatelský řetězec. Auditování představuje nástroj, který se často používá k získávání informací o tom, jak dodavatelé plní specifikace. Mezinárodní iniciativy třetích stran již byly úspěšně zavedeny ve většině částí dodavatelského řetězce, aby se předešlo duplikování auditů.

Pro logistické činnosti však dosud nebyla k dispozici žádná mezinárodní norma. Nákupčí a manažeři jakosti v maloobchodě a průmyslu požadují stále větší transparentnost, co se týče toho, jak je s jejich výrobky zacházeno v logistickém řetězci, a proto hledali odpovídající řešení.

Němečtí a francouzští maloobchodníci za podpory maloobchodníků z dalších zemí vypracovali normu IFS Logistic, která by měla zabránit tomu, aby logistické společnosti byly zahlcované řadou odlišných požadavků. Záměrem normy a tohoto protokolu je snížit náklady a vnést transparentnost do celého logistického řetězce.

Tato norma je aplikovatelná na všechny druhy dopravy: silniční, železniční, lodní, leteckou nebo jakoukoli další, při regulované teplotě nebo teplotě okolního prostředí. Norma IFS Logistic je psaná pro potravinářské i nepotravinářské výrobky a zahrnuje všechny logistické činnosti včetně nakládání, přepravy, vykládání, skladování, manipulace a další distribuce.

5.1.1. Oznámení auditu

Příprava na audit

Před dokumentováním auditu se požaduje, aby auditovaná organizace přezkoumala normu IFS Logistic. Auditovaná organizace má mít poslední verzi této normy. Předaudit je přípustný. Předaudit je pro auditovanou organizaci dobrovolný nástroj, aby se připravila na počáteční audit. Slouží pro vnitřní potřeby a neobsahuje doporučení.

Počáteční audit

První audit prováděný certifikačním orgánem se uskuteční v den, kdy je to vhodné pro obě zúčastněné strany. Auditor provede audit dle kompletní normy IFS Logistic. Tento audit bude obsahovat audit dokumentace řízení jakosti a posuzování rizik nebo dokumentů HACCP. Výsledek auditu ovlivní četnost dozorových auditů.

Kontrolní audit

Kontrolní audit je audit, při kterém se auditor zaměřuje na kontrolu realizace opatření k nápravě ohledně dosud neodstraněných velkých neshod. Požaduje se v případě, když výsledek počátečního auditu neumožňuje vydat certifikát. Kontrolní audit se má plánovat maximálně do 6 měsíců od posledního auditu, avšak může být naplánován i dříve.

Dozorový audit

Datum dalšího dozorového auditu se stanoví ve zprávě o auditu a na certifikátu. Při každém dozorovém auditu auditor kontroluje všechny prvky normy. Certifikační orgán odpovídá za kontaktování auditované organizace s cílem dohodnout vzájemně výhodné datum pro dozorový audit před konečným termínem pro jeho provádění.

5.1.2. Vypracování plánu auditu

Certifikační orgán musí zajistit plán auditu. Plán auditu musí usnadňovat plánování a koordinaci činností auditu. Podrobnost plánu auditu by měla odrážet předmět a složitost auditu. Plán auditu by měl být dostatečně pružný pro umožnění změn, které mohou být potřebné v průběhu auditních činností na místě. Plán auditu musí zahrnovat posouzení poslední zprávy o auditu, stížností a odchylek.

Audit se skládá z pěti prvků:

- úvodní schůzka;
- posouzení stávající dokumentace;
- posouzení místní/dopravní jednotky a pohovory se zaměstnanci;
- příprava závěrů auditu;
- závěrečná schůzka.

Během auditu se provádí pohovory se zaměstnanci na různých úrovních organizace.

Auditor provádí audit proti všem kritériím normy IFS Logistic vztahujícím se na organizaci, kromě kontrolního auditu, kdy se auditor zaměřuje pouze na realizaci opatření k nápravě ohledně velkých neshod.

V souladu s pokyny normy EN 45011 může auditor dát pouze předběžný úsudek o stavu organizace. Certifikační orgán zašle předběžnou zprávu o auditu auditované organizaci, která poté vypracuje plán nápravných opatření zaměřených na zjištěné neshody. Pouze po obdržení plánu nápravných opatření rozhodne vedoucí pracovník certifikačního orgánu o certifikaci a vydá se oficiální zpráva o auditu.

5.1.3. Určení úrovně

S cílem určit, zda bylo dosaženo shody s článkem IFS Logistic, musí auditor zkontrolovat každou položku normy. Auditor může ohodnotit svá zjištění následovně:

Tabulka 2: Bodové hodnocení auditu

Výsledek	Vysvětlení	Body
A	Plný soulad	20 bodů
B	Téměř plný soulad	15 bodů
C	Je uplatňována malá část kritérií	5 bodů
D	Kritéria nejsou uplatňována	0 bodů

Pramen: IFS LOGISTIC STANDARD

KO se uděluje, když auditovaný nesplňuje některé z 3 "KO" kritérií, která jsou definována v normě:

- analýza HACCP;
- angažovanost vedení;
- opatření k nápravě.

Tabulka 3: Bodování za "KO" kritéria

Výsledek	Vysvětlení	Přidělený počet bodů
A	Plný soulad	20 bodů
B	Téměř plný soulad	15 bodů
C	Je uplatňována malá část kritérií	Není možné hodnocení "C"
KO	Kritéria nejsou uplatňována	Odpočítává se 50 % celkového možného počtu bodů

Pramen: IFS LOGISTIC STANDARD

Velká neshoda se uděluje, když neshoda může vést k vážnému ohrožení zdraví.

Tabulka 4: Hodnocení velké neshody

Výsledek	Vysvětlení	Základní úroveň
Velká	Položka může vést k zdravotnímu riziku.	Odpočítává se 15 % možného celkového počtu bodů

Pramen: IFS LOGISTIC STANDARD

Vzhledem k tomu, že mohou existovat neaplikovatelné články, může být použití celkového počtu bodů pro audit zavádějící. Hodnotící systém pro IFS Logistic místo toho vychází z procenta celkového možného počtu bodů a to se používá pro rozhodování o stavu místa (provozovny) tj. o "základní" nebo "vyšší" úrovni.

Skóre, vydání zprávy o auditu a certifikátu

Tabulka 5: Hodnocení a udělení certifikátů

Neshody	Stav	Opatření auditovaného	Forma zprávy	Certifikát
KO	Neschválen	Mají se dohodnout opatření a nový počáteční audit	Zpráva uvádí stav	Ne
> 1 velká neshoda a/nebo plněno < 75 % kritérií	Neschválen	Mají se dohodnout opatření a nový počáteční audit	Zpráva uvádí stav	Ne
Max. 1 velká neshoda a plněno >75 % kritérií	Předběžné schválení	Zaslat plán opatření do 2 týdnů od obdržení předběžné zprávy. Kontrolní audit max. 6 měsíců po auditu.	Zpráva včetně plánu opatření dává stav	Ne
Celkové skóre je >75 % a <95 %	Schválen na základní úrovni po obdržení plánu opatření	Zaslat plán opatření do 2 týdnů od obdržení předběžné zprávy	Zpráva včetně plánu opatření dává stav	Ano, certifikát na základní úrovni
Celkové skóre je >95 %	Schválen na vyšší úrovni po obdržení plánu opatření	Zaslat plán opatření do 2 týdnů od obdržení předběžné zprávy	Zpráva včetně plánu opatření dává stav	Ano, certifikát na vyšší úrovni

Pramen: IFS LOGISTIC STANDARD

Auditovaný musí před obdržением závěrečné zprávy a certifikátu vždy předložit písemný plán nápravných opatření. Tento plán nápravných opatření je poté začleněn do závěrečné zprávy o auditu. Díky tomuto postupu se plán opatření stává transparentnější a umožňuje interpretovat obsah zprávy. Smyslem plánu nápravných opatření je, aby se auditovaný (auditovaná organizace) snažil o neustálé zlepšování.

5.1.4. Četnost auditů

Četnost auditů auditované organizace vychází ze stanovené úrovně. Veškeré audity se musí provádět v době, kdy se provádějí příslušné činnosti. Jestliže se po dozorovém auditu změní stavová úroveň, například z vyšší na základní, má se upravit i četnost příslušných auditů.

Tabulka 6: Stanovení četnosti auditů

Úroveň certifikátu	Všechny výrobky
Základní úroveň IFS Logistic	12 měsíců
Vyšší (první) úroveň IFS Logistic	12 měsíců
Vyšší (dvakrát potvrzená) úroveň IFS Logistic	18 měsíců

Pramen: IFS LOGISTIC STANDARD

5.1.5. Udělení certifikátu

Certifikační orgán odpovídá za rozhodnutí o certifikaci. Rozhodnutí činí jiná osoba (osoby), než ta, která provedla audit. Platnost certifikace začíná v den vydání certifikátu (viz příloha 5) a končí po stanovené době, která závisí na dosažené úrovni certifikace.

Maximální doba mezi datem auditu a udělením certifikátu IFS Logistic:

- 2 týdny na vypracování předauditní zprávy;
- 2 týdny pro auditovaného na reagování na neshody (tj. vypracování plánu opatření);
- 2 týdny pro auditora na kontrolu navržených nápravných opatření (viz příloha 6), certifikační řízení a zavedení zprávy o auditu na auditní portál;
- Celkem: 6 týdnů mezi datem auditu a zavedením zprávy o auditu na auditní portál a vydáním certifikátu;
- Cílová doba: 6 týdnů;
- Maximální doba: 8 týdnů.

Datum dozorového auditu se má počítat ode dne předchozího auditu, ne ode dne vydání certifikátu.

5.2. Systém HACCP

Systém HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point) stojí na znalostech kritických bodů tj. bodů, kde je největší možnost resp. pravděpodobnost kontaminace potravního řetězce ať již mikrobiologická, chemická či fyzikální. Tyto body se stávají nejdůležitějším kontrolním místem, které je monitorováno a vyhodnocováno resp. řízeno tak, aby možná kontaminace byla vyloučena (patří sem např. dodržování technologických postupů - tepelné opracování, chlazení, mražení, manipulace se syrovými surovinami, křížení čisté a nečisté části provozu apod.).

Úspěšnost systému HACCP je závislá na odborné kompetenci týmu HACCP, přístupu vedení organizace a všech zainteresovaných osob. Cílem práce týmu HACCP, který celý systém buduje, je identifikace kritických bodů a definice možných nebezpečí z pohledu kontaminace potravního řetězce. Příslušný vedoucí odpovídá za kontrolu efektivnosti systému HACCP a za jeho aktualizaci.

5.2.1. Jmenování týmu

Tým HACCP jmenoval provozní ředitel společnosti ve složení 5 osob a nové složení týmu HACCP bude pouze v případě personálních změn. Jmenování představitelů musí prokázat schopnosti v porozumění principům managementu rizik/HACCP a jejich aplikaci. Vedoucí týmu HACCP musí mít patřičné školení a zkušenosti aby mohl doložit odpovídající znalost výrobků a rizik. Níže uvedené funkce budou vždy ve stejném složení.

Tabulka 7: Složení týmu HACCP

Složení týmu	Funkce	Jméno	Telefon	Podpis
vedoucí týmu	Manažer pro bezpečnost potravin			
člen týmu	Ředitel společnosti			
člen týmu	Vedoucí logistiky			
člen týmu	Manažer logistiky			
člen týmu	Vedoucí skladu			

Pramen: Autor

5.2.2. Stanovení kritických bodů (CPP)

Kritické body jsou výsledkem provedení analýzy nebezpečí. Rozhodovacím mechanismem je vyhodnocení míry rizika daného nebezpečí.

5.2.3. Analýza nebezpečí

Hlavním účelem je vytvořit seznam nebezpečí, která pokud nejsou efektivně ovládána, tak mohou vyvolat onemocnění nebo způsobit zranění. Nebezpečí je možno rozdělit do tří kategorií:

- Mikrobiologická nebezpečí (patogenní mikroorganismy, viry, paraziti, alergeny, škůdci). Nejdůležitějším nebezpečím je pomnožení mikroorganismů např. při poškození obalu. Ovládacím opatřením je dodržovat vstupní kontrolu při přejímce, při přesunech mezi jednotlivými prostory a zejména během samotného skladování;

- Chemická nebezpečí (toxiny, rezidua pesticidů, čisticí chemikálie, mazadla, rozpouštědla, alergeny). Nebezpečí kontaminace chemickými látkami a čisticími chemickými prostředky v průběhu skladovacího procesu je ovládáno používáním čisticích prostředků, schváleným týmem HACCP;
- Fyzikální nebezpečí (cizí předměty – kov, sklo, dřevo atd.). Fyzikální nebezpečí představují skleněné střepy a dřevěné třísky z palet do výrobku dostat sekundární kontaminací ze skladovaného zboží mezi sebou, ze stěn skladovacích komor a kontaminací z pracovníků. Riziko výskytu těchto nebezpečí je snižováno dodržováním zásad správné skladovací praxe, čištěním a údržbou skladů.

Při provádění analýzy nebezpečí se prochází firmou a mapují se místa, kde dochází ke kontaktu s potravinou. Tato nebezpečí jsou zaznamenána, bodově ohodnocena a jsou vypracovány postupy pro zvládnutí tohoto nebezpečí. Riziko je kalkulováno jako součin závažnosti následků a pravděpodobnosti nebezpečí. Pokud riziko činí 1 - 2 body jedná se o SSP (správná skladovací praxe), u rizika které je obodováno 3 – 5 body jedná se o CP (kontrolní bod) a pokud je riziko obodováno v rozmezí 6 - 9 body jedná se o CCP (kritický kontrolní bod).

Tabulka 8: Analýza nebezpečí při příjmu zboží

Nebezpečí MN = Mikrobiologická nebezpečí FN = Fyzikální nebezpečí	Zdůvodnění rozhodnutí	Nezbytné předpoklady, ovládací opatření, zdůvodnění	Riziko
MN. Poškozený nebo mokrá obal přejímaného zboží – riziko sekundární kontaminace zboží mikroorganismy	2 x 2	Vizuální kontrola při přejímce veškerého zboží, kontrola neporušenosti obalů přejímaného zboží. Oddělené naskladnění poškozených a rozbitých potravin (s poškozeným a rozbitým obalem)	CP 1
FN. Poškozený zboží – riziko sekundární kontaminace cizími předměty – kov, sklo, třísky	1 x 1		

Pramen: Autor

Tabulka 9: Analýza nebezpečí při skladování

Nebezpečí MN = Mikrobiologická nebezpečí FN = Fyzikální nebezpečí	Zdůvodnění rozhodnutí	Nezbytné předpoklady, ovládací opatření, zdůvodnění	Riziko
<p>MN. Nedodržení požadované teploty a vlhkosti během skladování = pomnožení patogenních mikroorganismů, vyklíčení spor patogenních mikroorganismů.</p>	<p>2 x 2</p>	<p>Dodržování nastavených teplotních podmínek pro skladování. Kontrola teploty během skladování. Dodržování požadované vlhkosti ve skladech. Kontrola vlhkosti během skladování. Pravidelná kalibrace všech používaných měřidel teploty, viz OS 5.5 Metrologický řád + přílohy</p>	<p>CP 2</p>
<p>MN. Křížová mikrobiální kontaminace v důsledku mechanického poškození obalu suroviny (protržení)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ zamoření škůdci 	<p>2 x 2</p>	<p>Účinná DDD postupy jako prevence proti šíření chorob a škůdců</p>	<p>CP 3</p>
<p>MN. Mechanické poškození – vznik hnilob a plísní - tvorba toxinů</p> <p>FN. Kontaminace potravin ostrými předměty – třískami, hřebíky apod. jako důsledek nevhodného rovnání palet.</p>	<p>2 x 1</p>	<p>Vhodné rovnání palet tak, aby byly zabezpečeny proti pohybu. Nerovnat palety na sebe pokud existuje riziko poškození výrobků na spodní paletě, nebo použít vhodné pevné proložky.</p>	<p>N</p>
<p>FN. Kontaminace skleněnými střepy.</p>	<p>2 x 2</p>	<p>Okamžitý úklid skla, dostatečné vyřazení potravin v blízkosti rozbití, informovat nadřízeného</p>	<p>CP 4</p>

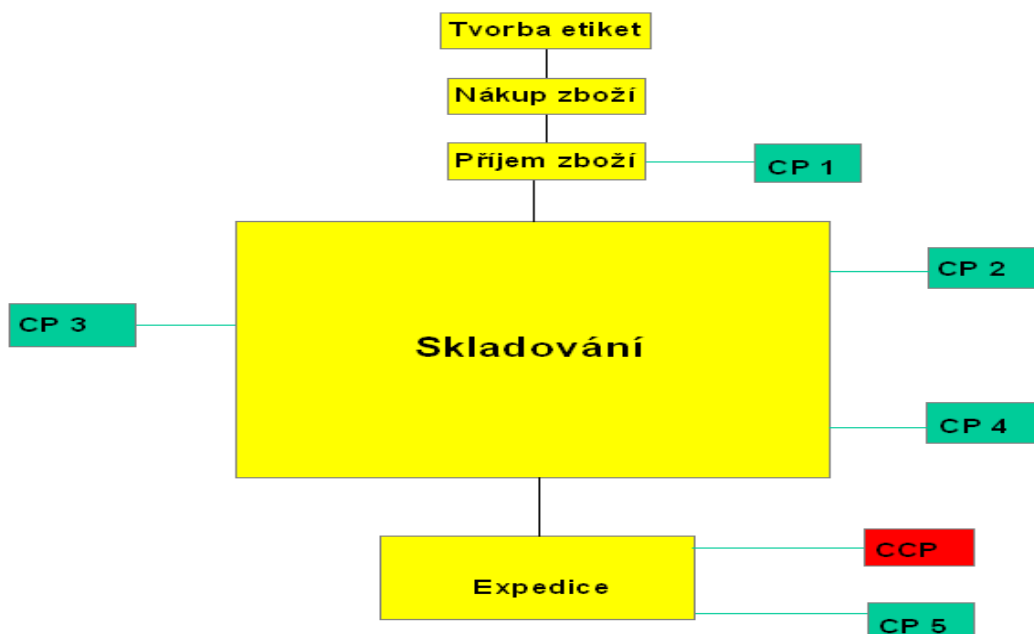
Pramen: Autor

Tabulka 10: Analýza nebezpečí při expedici

Nebezpečí MN = Mikrobiologická nebezpečí FN = Fyzikální nebezpečí	Zdůvodnění rozhodnutí	Nezbytné předpoklady, ovládací opatření, zdůvodnění	Riziko
FN. Mechanické nečistoty – trčící dřevěné třísky, hřebíky	2 x 2	Vyřazování poškozených palet	CP 5
MN. Křížová mikrobiální kontaminace v důsledku mechanického poškození obalu suroviny (protržení), zvlhnutí, tvorby toxinů, křížová kontaminace alergenů	3 x 2	Šetrné zacházení s produkty při vyskladňování. Neskladovat výrobky přímo na zemi ale na paletách	CCP

Pramen: Autor

Obrázek 3: Schéma znázorňující nalezené kontrolní a kritické kontrolní body



Pramen: Autor

5.2.4. Stanovení kritických mezí pro kritický bod

Při analýze nebezpečí byl zjištěn jeden CPP CCP (kritický kontrolní bod), u kterého musí být určena hranice mezi zvládnutým a nezvládnutým stavem, tj. určit limit, který jasně definuje možnost pokračování procesu nebo zastavení procesu a provádění nápravných opatření. Jakmile bude vnitřní obal (obal, který se přímo dotýká potraviny) jakkoliv mechanicky poškozen budou veškeré procesy zastaveny a výrobek bude uskladněn na speciálně určeném místě a bude pořízen záznam.

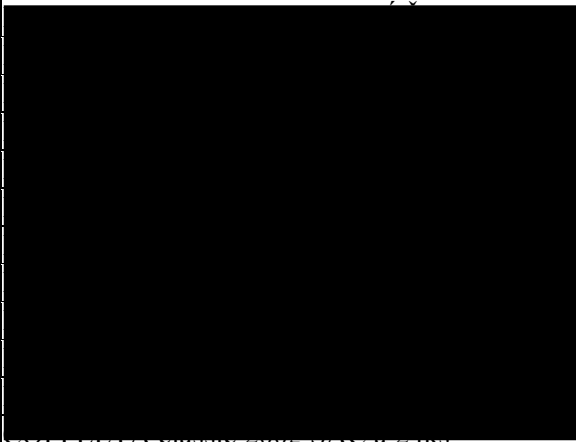
5.2.5. Určení systému sledování (monitoringu) kritického bodů

Pozorování a měření stanovených znaků určeným postupem tak, aby bylo možné posoudit, zdali je kritický bod (CCP) ve zvládnutém stavu. Frekvenci a způsob je nutno stanovit tak, aby toto sledování umožnilo odhalit každé ohrožení zvládnutého stavu v kritickém bodu a včasné provedení nápravy. Pozorování je prováděno při každé manipulaci s výrobkem.

5.2.6. Definování nápravných opatření při překročení kritických mezí

Nápravná opatření musí být vypracována pro kritický bod CCP. Nápravná opatření určují, co je potřeba provést, aby se kritický bod opět dostal do zvládnutého stavu, tj. aby tento krok nezpůsobil porušení zdravotní nezávadnosti potraviny. Pracovníci expedice musí být seznámeni, které výrobky mohou být nositeli křížové kontaminaci alergeny. Seznam alergenů: lepek, koryši, vejce, ryba, arašidy, sója, mléko, mandle, ořechy, celer, hořčice, sezam, vlnička.

Tabulka 11: Seznam výrobků a obsažených alergenů

NÁZEV VÝROBKU	ALERGENY		
	SÓJA	MLÉKO	MANDLE, OŘECHY
		X	
		X	
		X	X
		X	
		X	
		X	X
		X	
		X	
		X	
		X	
		X	
		X	

Pramen: Autor

5.2.7. Ověřování správnosti plánů a funkce systému kritických bodů HACCP

Ověřování systému HACCP se provádí podle potřeby, nejméně však jedenkrát ročně týmem HACCP.

Kontrolou plánu je přezkoumání jednotlivých kroků a prvků systému, zejména přezkoumání analýzy nebezpečí, stanovených CCP, kritických mezí, metod sledování a nápravných opatření. Tato ověřovací činnost je prováděna jedenkrát ročně a rovněž vždy po provedení úprav systému HACCP.

Mezi činnosti kontroly funkce systému kritických bodů HACCP je zahrnováno přezkoumání výsledků získaných sledováním CCP, a to zejména přezkoumání případů, při kterých byly překročeny kritické meze, přezkoumání reklamací, zpráv z auditů, nápravných opatření apod.

Mezi tyto metody je možno zařadit i provádění tzv. vnitřních auditů. Cílem těchto auditů je zjistit případné neshody v oblasti dokumentace a zavedení systému HACCP, problémy ve vedení záznamů požadovaných systémem kritických bodů a porušování základních předpokladů (ovládacích opatření) pro prevenci nebezpečí (dodržování zásad hygieny, postupů atd.). Vnitřní audity je možno provádět externě nebo vlastními pracovníky organizace, požadavkem je nezávislost auditora – vnitřní auditor nesmí provádět audit svojí práce. Validace se provádí 1x ročně tak, že se provede analýza dat z výše uvedených přezkoumání. Výsledkem je konstatování o funkčnosti, efektivnosti a adekvátnosti zavedeného HACCP systému a provedení potřebných změn pro udržení nebo zdokonalení systému v dalším období.

5.2.8. Školení

Každý nový pracovník organizace musí být proškolen dle plánu školení a záznamy o výcviku jsou zaznamenány v interních dokumentech.

Následně jsou pracovníci 1 x ročně opakovaně proškoleni. Důraz je kladen zejména na HACCP a hygienické minimum.

Vedoucí týmu se podle potřeby (změny legislativy, problémy, atd.) účastní speciálních školení tak, aby byl schopen systém HACCP efektivně udržovat a řídit. Veškeré doklady o externím školení jsou založeny do personální dokumentace.

Implementace systému HACCP přináší do firmy nejvyšší zvýšení nákladů. Veškeré náklady vychází z odstranění nedostatků při prováděné analýze nebezpečí. Do skladových prostor je třeba nakoupit a umístit teploměry a vlhkoměry. Zvýšené náklady budou také plynout z udržování a kalibrace těchto přístrojů. Dále se musí kontrolovat a vyřazovat poškozené palety ve větším množství neboť některé již nesplňují požadavky. Dále musí dojít k novému uspořádání palet (mezi stěnou a paletou musí být větší mezera) a tím se zmenší kapacita skladu. Výrobky, které obsahují alergeny, musí být umístěny na speciálním označeném místě a z toho důvodu také dojde ke snížení kapacity skladu. Při příjmu a výdeji zboží musí pracovník

expedice zkontrolovat ložnou plochu kamionu, a pokud zjistí nečistoty provést úklid. Toto opatření může zpomalit dobu potřebnou pro nakládku a vykládku. Náklady také navýší účast všech pracovníků expedice na školení HACCP a hygienické minimum. Roční náklady se mohou pohybovat kolem 30 tisíc korun.

5.3. Odpovědnost managementu

5.3.1. Odpovědnost vedení

Vedení organizace formuluje svoji odpovědnost jako důkaz o svém závazku uplatňovat, rozvíjet a neustále zlepšovat uvedenou politiku jakosti, dále definuje a stanovuje cíle kvality a zdravotní nezávadnosti zpravidla na roční období. Na pravidelném přezkoumání vedením organizace jsou politika i cíle vždy prověřeny a korigovány.

Politika a cíle jsou projednávány na poradách a jejich sdělení všem útvarům je zajištěno distribucí písemnou nebo elektronickou formou a zveřejněním na vývěsce ve vstupní hale výroby.

5.3.2. Interní komunikace

Vedení společnosti prostřednictvím nastaveného systému řízení sděluje uvnitř organizace důležitost plnění požadavků zákazníků, požadavků zákonných předpisů a dalších stran.

Sdělování všech důležitých informací v organizaci, včetně informací o politice jakosti, předmětu a smyslu systému řízení, cílech kvality a zdravotní nezávadnosti, jednotlivých procesech, úkolech a opatřeních v rámci systému řízení a informacích o efektivnosti a účinnosti systému probíhá v rámci systému řízení a přenosu informací.

Přenos těchto informací, ukládání úkolů a hodnocení jejich plnění, přijímání a kontrola plnění opatření apod. je dokumentováno zápisy z porad.

Šíření nejdůležitějších informací mezi veškerý personál firmy je mimo porady zajištěno ještě zveřejněním v písemné podobě na určených místech (vývěsky, nástěnky) – touto formou jsou připomínány strategické cíle organizace, její politiky, aktuální klíčové úkoly a informace o jejich plnění.

5.3.3. Odpovědnosti a kompetence

Hlavní zásady řízení společnosti:

- Bezprostřední podřízenost zaměstnance jen jednomu vedoucímu zaměstnanci, od něhož dostává příkazy a jemuž odpovídá za jejich plnění;
- Výjimku z výše uvedeného bodu tvoří tyto případy:

- Komunikace mezi řediteli úseků a mezi vedoucími zaměstnanci v rámci příslušného úseku, která může probíhat přímo. Případný rozpor při odmítnutí splnění úkolu rozhoduje nadřízený vedoucí zaměstnanec;
 - Standardní operační postupy v rámci schválených opatření generálního ředitele společnosti;
 - Dohodnutý standardní operační postup schválený řediteli úseků, kterých se plnění úkolů týká, v rámci jejich věcné odpovědnosti dle části 3 tohoto organizačního řádu;
 - Úkoly určené v rámci projektových týmů, o jejichž vzniku a složení rozhoduje generální ředitel společnosti;
- Každý vedoucí zaměstnanec v rámci své pravomoci samostatně rozhoduje a udílí příkazy podřízeným zaměstnancům a současně má plnou odpovědnost za učiněná rozhodnutí i za výsledky útvaru, který řídí;
 - Vztah nadřízenosti a podřízenosti každého zaměstnance vyplývá z organizační struktury společnosti a popisu pracovního místa;
 - Každý vedoucí zaměstnanec je povinen pro případ své nepřítomnosti na pracovišti určit a zaškolit svého zástupce k zastupování ve výkonu vedoucí funkce s určením rozsahu kompetencí;
 - Případné spory v daném organizačním útvaru řeší vedoucí tohoto útvaru s možností odvolání podřízených k přímému nadřízenému vedoucího.

5.4. Realizace služeb

5.4.1. Přezkoumání smlouvy

Každá organizace musí přezkoumat požadavky zákazníka spojené s dodávanou službou, aby zajistila, že požadavky na službu jsou definovány, smlouva je k dispozici a jakékoliv další požadavky jsou určeny.

Veškeré činnosti pro přezkoumání smlouvy od zákazníka provádí obchodní oddělení. Podle vzájemně podepsané smlouvy se údaje přenesou do systému SAP, které pak používají i jiné oddělení. Nastavuje se adresa sídla, adresa pro zaslání faktur, adresa pro dodání zboží, seznam produktů, cena, rabatová politika, platební podmínky, způsob balení, číslo trasy atd.

Toto nastavení minimalizuje možnost chybovosti lidského faktoru. Při zadávání nové objednávky do systému vyběhne okamžitě hlášení, že se neshodují údaje s nastavením

v systému SAP. Objednávka nemůže být vložena do systému, pokud není vysvětlen důvod rozdílu a odsouhlasen s odběratelem.

Pracovnice po obdržení objednávky provede v systému SAP transakci VA01, kterou vytvoří zakázku a provede kontrolu disponibility zboží na skladu hotových výrobků (HV). V případě, že žádné zboží nechybí, udělá se transakcí VL01N dodací list, na který má možnost napsat poznámku o specifických požadavcích zákazníka např. na vychystané zboží, jinou paletizaci, krátkou dobu spotřeby atd. vloží poznámku do dodacího listu, kterou se skladník řídí.

Objednávky se přijímají denně do 12:00 hodin, po té se navádí do systému INFOS, ve kterém dispečerka dopravy optimalizuje trasy pro jednotlivé dodací listy a rozešle smluvním dopravcům. Jedná se o stanovení počtu paletových míst u zakázek, zadávání poznámek o skládce, požadavcích na velikost aut atd.

Denně zasílá pracovnice zákaznického servisu e-mailem přehled o objednávkách (v paletách) obchodnímu řediteli a vybraným obchodním zástupcům (OZ). Dále poskytuje informace o nevykrytém sortimentu, se kterým pracují všichni OZ a v případě nedostatku zboží informují své zákazníky.

Fakturace je prováděna denně na zboží, které bylo ve skladu HV již naloženo a zaúčtováno. V systému SAP se jedná o transakci VF04, kde se zobrazí veškeré zaúčtované dodací listy a pohybem Y03 se zboží vyfakturuje. Po vystavení všech faktur se musí tyto doklady zaúčtovat transakcí VFX3. Pokud se jedná o zasílání faktur přes elektronickou komunikaci dat EDI, systému SAP se provede transakcí VF31.

Jednou kvartálně se všechny zaměstnankyně zákaznického servisu účastní inventury ve skladu HV, kde účtují rozdíly. V systému SAP se pak jedná o transakce MI01k založení inventury a MI04 – navádění fyzických stavů. Pomocí transakce MI20 se vyčíslí inventurní rozdíly, které se pak zaúčtují MI07 pohybem 702 pro manko a 701 pro přebytek.

Ostatní pracovní povinnosti:

- vyřizování vzorků pro OZ včetně jejich evidence;
- v případě chybně zavezeného zboží objednáva svoz a zároveň vede jejich evidenci;
- zakládání a změna kmenových záznamů odběratelů;
- blokování zboží v objednávkách;
- navrhování kroků a opatření ke zvýšení účinnosti a efektivnosti daných oblastí;
- návrhy na úpravy informačního systému, případně metod a postupů;
- řádná péče o svěřený majetek, správné používání veškeré techniky;

- podílení se na zpracování interních směrnic týkajících se oblasti objednávek, fakturace a reklamací společnosti [REDACTED]

Důsledným dodržováním nastavení těchto parametrů se snížilo počet reklamací způsobených nesprávným nastavením cen, typů výrobků a dodacích podmínek. Sledovaným znakem je počet reklamovaných zásilek z důvodů způsobených chybou zákaznického servisu. V roce 2008 tj. před zavedením normy IFS bylo vysledováno 60 reklamovaných zásilek z celkového počtu 64834 zásilek (99,907% úspěšnost). V roce 2009 tj. po zavedení normy IFS se snížil počet reklamovaných zásilek způsobených chybou zákaznického servisu na 27 z celkového počtu 72345 (99,96% úspěšnost). Tato změna zlepšila hodnocení našich služeb zákazníky a přinesla úsporu cca 10000 Kč.

5.4.2. Výběr a hodnocení dodavatele

Organizace musí pravidelně hodnotit a vybírat dodavatele nebo subdodavatele, v závislosti na jejich schopnosti dodávat služby v souladu s požadavky organizace. Musí být stanovena kritéria pro výběr, hodnocení a přehodnocení a musí být vedeny záznamy výsledků těchto hodnocení a jakýchkoliv nezbytných opatření vzešlých z těchto hodnocení.

Výběr dodavatelů je vždy projednáván výběrovou komisí a tato je kolektivním poradním orgánem ředitele společnosti.

Složení komise:

- Provozní ředitel – rozhodovací orgán;
- Manažer logistiky – předseda komise;
- Finanční ředitel – člen komise.

Komise může na své jednání přizvat další zaměstnance, zejména dalšího pracovníka úseku logistiky, který projednávaný obchodní případ připravoval či zaměstnance útvaru, ze kterého požadavek na nákup vzešel. Nové dodavatele a změny stávajících smluvních podmínek se stávajícími dodavateli může schválit ředitel spol. bez projednání ve výběrové komisí.

Výběrová komise projednává návrhy na výběr dodavatelů materiálů, majetku a služeb vždy:

- Pro režijní nákupy, služby, DDHM a ostatní drobné nákupy, jejichž předpokládaný objem dosáhne v jednom roce více jak 200 000,- Kč;
- Pro opakující se nákupy (materiály), přepravní služby pro expedici výrobků, opravy a servis technologií, strojů apod., u nichž se předpokládá, že celkový roční obrat bude vyšší jak 2 mil. Kč.

Návrhy pro výběrovou komisi zpracovává úsek logistiky ve spolupráci s objednávacím úsekem na základě předběžného vyhodnocení nabídek, obdržených od předem vybraných a oslovených dodavatelů.

Poptávku pro okruh dodavatelů k oslovení připravuje úsek logistiky v součinnosti s útvarem, který nákup požaduje, či pro který je nakupovaná komodita určena.

Tento útvar specifikuje požadavky na dodávku – množství, kvalitativní parametry či užité vlastnosti a funkčnosti, periodicitu a termíny dodávek, záruční a servisní podmínky apod.

Komise při posuzování nabídek dodavatelů přihlíží zejména ke schopnosti dodavatelů naplnit předem stanovená kritéria, která mohou být pro každý obchodní případ odlišná (kvalita, cena, termíny, záruky, servis, obchodní a ekonomická stabilita dodavatele, jeho výrobní a servisní zázemí, vlastnická struktura a právní forma, zkušenost a reference atd.).

Rozhodování - pokud komise nedospěje k jednoznačnému doporučení, přijímá závěr na základě hlasování svých jednotlivých členů, přičemž hlasy členů a předsedy komise mají stejnou váhu. Ředitel spol. jako rozhodovací orgán nehlasuje. O definitivním výběru dodavatele rozhoduje ředitel na základě svého úsudku, získaných informací a s přihlédnutím k doporučení komise.

Dokumentace - z jednání komise vyhotoví její předseda stručný zápis, ve kterém je uvedeno datum jednání, druh nakupované komodity, seznam dodavatelů, z nichž se vybíralo, vybraný dodavatel, podmínky pro dodavatele, vzešlé z jednání, které mají být zakotveny do smlouvy a podpis ředitele a předsedy komise. Podklady pro výběrová řízení dodavatelů (oslovovací dopis, nabídky apod.) se ukládají v úseku logistiky po dobu 2 let.

Svolávání komise – jednání komise svolává její předseda operativně podle potřeby, tedy vždy v případě nutnosti rozhodnutí o výběru dodavatele, pokud se nejedná o případy, kdy rozhoduje přímo sám ředitel spol. Úsek logistiky u složitějších obchodních případů předem připraví písemné podklady pro členy komise i pro rozhodovací orgán (předběžné vyhodnocení nabídek podle uvedených parametrů či kritérií) a tyto podklady rozdává účastníkům jednání alespoň den předem. U jednodušších případů si úsek logistiky připraví na jednání alespoň ústní souhrnné informace a vyhodnocení nabídek.

Členové komise jsou nezastupitelní, pro přijetí doporučení musí být na jednání komise přítomni alespoň 2 členové (nebo předseda a 1 člen). Pokud výběr dodavatele velmi spěchá a komisi pro nepřítomnost dostatečného počtu členů nelze svolat, sejdou se alespoň předseda a ředitel, který přijme rozhodnutí na základě získaných informací.

Při posuzování stávajících a výběru nových dodavatelů je přihlíženo k nejvýznamnějším výběrovým kritériím z těchto (podle charakteru posuzované komodity):

- užité vlastnosti, kvalitativní znaky;

- lhůty a periodicita dodávek tak, aby nebyla narušena plynulost výroby, dodržování termínů;
- záruční podmínky;
- servisní podmínky (u strojů a zařízení);
- výrobní, technické, skladové a dopravní zázemí a možnosti dodavatele;
- dopravní vzdálenost;
- ekonomická a obchodní stabilita dodavatele;
- právní forma a vlastnická struktura;
- postavení dodavatele na příslušném trhu;
- reference jiných odběratelů;
- cena;
- platební podmínky (splatnost faktur, zálohy);
- certifikace na normu IFS Logistic.

Pro každý posuzovaný případ stanoví pracovníci úseku logistiky (popř. výběrová komise) hlavní kritéria hodnocení. Každý z hodnocených dodavatelů se vyhodnotí podle těchto hodnotících kritérií přidělením určitého počtu bodů z intervalu 1 – 5, přičemž čím více bodů, tím lépe dodavatel vyhovuje danému kritériu.

Bodové hodnocení dodavatelů:

- 5 bodů – hodnocenému kritériu dodavatel zcela, vždy a plně vyhovuje;
- 4 body - hodnocenému kritériu dodavatel téměř zcela u většiny dodávek vyhovuje;
- 3 body - hodnocenému kritériu dodavatel převážně (většinou) vyhovuje;
- 2 body - hodnocenému kritériu dodavatel vyhovuje jen někdy (občas);
- 1 bod - hodnocenému kritériu dodavatel vyhovuje málokdy (zřídka).

Výsledné hodnocení (pořadí) dodavatelů je uváděno v procentech vyjádřením plnění jednotlivých kritérií dle vzorce:

Obrázek 4: Vzorec pro hodnocení dodavatelů

$$\% \text{ plnění} = \frac{\text{součet bodů za jednotlivá kritéria}}{\text{počet hodnocených kritérií}} \times 20$$

Zdroj: Autor

Hodnocení dodavatele vždy zařadí do jedné ze čtyř kategorií:

- 90 – 100 % - kategorie A - velmi dobrý, plně vyhovující dodavatel;
- 80 – 89 % - kategorie B - dobrý, vyhovující dodavatel, se zcela ojedinělými problémy malého významu, které neohrožují plynulost či kvalitu plnění;
- 60 – 79 % - kategorie C - dodavatel s občasnými problémy, méně vyhovující, občasné riziko narušení plynulosti poskytování produktů zákazníkům;
- 59 % a méně – kategorie D - dodavatel s častými či velkými problémy, spíše nevyhovující, značné riziko plynulosti nebo kvality dodávek.

Závěrem z hodnocení je konečné rozhodnutí o setrvání u stávajícího dodavatele, o volbě nového dodavatele, o organizování výběrového řízení, popř. o jiných opatřeních v obchodní politice s dodavateli apod. Součástí hodnocení dodavatelů dané skupiny je i posouzení rizika, spojeného s příp. problémy v plynulosti či kvalitě dodávek.

Záznamem o výsledcích hodnocení dodavatelů zápisy z jednání výběrové komise. Výstupy z hodnocení dodavatelů jsou podkladem pro přezkoumání SRJ vedením.

Po zavedení tohoto opatření došlo k postupnému hodnocení dodavatelů. Největší náklady tvoří na dopravu. Důsledným přezkoumáním smluvních dopravců se snížily dopravní náklady mezi roky 2008 a 2009 o 10 %. Toto snížení přineslo firmě roční úsporu v hodnotě 1,5 milionu korun.

5.5. Měření, analýzy, zlepšování

5.5.1. Interní audit

Nastavení systému je potřeba pravidelně kontrolovat pomocí interních auditů a toto zaznamenávat. Pro potřeby interního auditu jsou vypracovány jednoduché otázky, na které odpovídají pracovníci úseků nebo si na ně odpoví sám interní auditor. Auditor musí být proškolen a interní audit se provádí dle plánu interních auditů.

Pro zdravotní způsobilost a osobní hygienu personálu jsou zjišťovány tyto informace:

- Znají pracovníci své povinnosti při výskytu infekčních onemocnění u nich nebo u rodinných příslušníků?

- Umývá si pracovník důkladně ruce před zahájením pracovní činnosti, po použití WC? Jsou používány jednorázové ručníky? Jsou k dispozici zásobníky s tekutým mýdlem?
- Dodržuje se zákaz kouření ve skladovacích prostorách, pokud nejsou k tomuto účelu vyhrazeny?
- Jsou všichni pracovníci osoby proškoleni?
- Namátková kontrola jejich znalostí?
- Uplatňují při své činnosti pracovníci správné postupy a pracovní návyky?

Kontrolní seznam k hygieně příjmu a uskladnění potravin:

- Je prováděna řádná přejímka zboží (stav obalů, vzhled potravin, značení apod.)?
- Provádí se kontrola doby spotřeby/trvanlivosti („ první do skladu – první ze skladu„)?
- Jsou potraviny ukládány tak, aby nemohlo navzájem dojít k negativnímu ovlivnění např. mikrobiologicky, pachem, alergeny apod.?
- Kontroluje se pravidelně předepsaná teplota a vlhkost?
- Jsou místnosti, kde se skladují potraviny vybaveny teploměry a vlhkoměry?
- Jsou včas odváženy odpadky?
- Nezdržují se ve skladových prostorách nepovolané osoby, případně zvířata (ptáci, hlodavci)?
- Uklidí každý pracovník po skončení pracovní činnosti své pracoviště?
- Jsou dodržovány režimy úklidu a sanitací?
- Nebylo v prostorách skladů nalezeno rozbité sklo?

5.5.2. Řízení reklamací

Ve firmě jsou stanovena závazná pravidla pro řešení reklamací zboží od zákazníků. Řešení reklamací probíhá pouze na základě vyplněného reklamačního listu.

Tento reklamační list podléhá schvalovacímu procesu:

- Reklamační listy (viz příloha 3) jsou jednotlivě sledovány a vyhodnocovány s detailem na odběratele - odbyt od začátku roku v kumulaci. Za tento proces zodpovídá vedoucí zákaznického servisu;

- Vedoucí zákaznického servisu či logistiky nebo člen vedení jsou oprávněni zamítnout jakýkoliv reklamační list - dobropis, jestliže k tomu shledají důvod;
- Před vystavením je nutné zkontrolovat prodeje daného odběratele za aktuální kalendářní rok a procento reklamací z těchto prodejů. Maximální limit pro vystavení reklamace bez dalšího schvalování je 0,5 %. Pokud by byl tento limit překročen, je nutné schválení reklamace obchodním ředitelem (za ASM, příp. OZ) či ředitelem síťového prodeje (za KAM, příp. OZKA). Dobropis bude vystaven až na základě tohoto schválení;
- Jedná-li se o reklamaci poškozeného zboží, kdy zboží je vráceno zpět firmě [REDACTED] je vystaven dobropis a zboží je přijato na reklamační sklad. Následně je na základě rozhodnutí pracovníka jakosti prodáno za sníženou cenu zaměstnancům, nebo likvidováno na základě likvidačního protokolu (vystavuje expediční sklad), kde musí být uveden důvod likvidace;
- Jedná-li se o reklamaci poškozeného zboží, kdy zboží není vráceno zpět firmě [REDACTED], ale je zlikvidováno přímo u odběratele, je vystaven dobropis a zboží je přijato na sklad. Následně je na základě reklamačního listu, na kterém je uveden důvod reklamace, vyskladněno;
- Jedná-li se o reklamaci kvality jakéhokoliv výrobku, je potřeba nahlášení této skutečnosti na Oddělení kontroly jakosti. Teprve na základě rozhodnutí manažera pro jakost může být dobropis vystaven.

5.6. Zastavení nebo stažení výrobku

5.6.1. Postup při zjištění neshodného výrobku před expedicí zákazníkovi

Výrazně označit neshodný výrobek papírovou samolepkou oranžové barvy a zajistit oddělené uložení tak, aby byla vyloučena jeho záměna s ostatními výrobky. Pracovník, který informaci o neshodném výrobku obdrží, ji ihned předá vedoucímu své organizační složky (nadřazenému) kde bude uveden název výrobku, výrobní šarže, charakter a závažnost neshody, množství, dostupnost vzorků (viz příloha 2).

5.6.2. Postup při zjištění neshodného výrobku u zákazníka

Pracovník, který obdrží informaci o reklamaci, ihned informuje manažera jakost. Ten po dohodě s obchodním ředitelem zpětně zkontaktuje odběratele a zjistí přesné informace o příčině reklamace, především přesné údaje z obalu o datu a hodině výroby (výrobní šarže). Manažer pro jakost okamžitě svolá jednání krizového týmu. Krizový tým postupuje na základě zjištěných údajů, zhodnotí rizika a určí, zdali se jedná o akutní nebezpečí života či zdraví, nebo omezené ohrožení týkající se větší skupiny lidí. Určí stupeň rizika a rozhodne o typu a způsobu stažení výrobku. Koordinuje kontakty se státními orgány, pojišťovnami a veřejností. Za externí

komunikaci směrem ke státním dozorovým orgánům je odpovědný manažer pro jakost, a komunikaci se zákazníky zajišťuje obchodní ředitel.

5.6.3. Zhodnocení stupně rizika

Stupeň rizika 0

- Omezené riziko ohrožení výrobku bez vlivu na image značky. Nedochozí ke stažení od zákazníka, situace je řešena přijetím nápravných opatření. Není významný dopad na image organizace, žádné ohrožení zdraví konečného spotřebitele. Např. chybějící text, který nemá souvislost s požadavky legislativy, nevyhovující gramáž, atd.

Stupeň rizika 1

- Omezené riziko ohrožení výrobku s možným dopadem na image značky, situace je řešena stažením výrobku od zákazníka. Pravděpodobně plošný problém. Nevyhovující výrobek na trhu bez publicity, ale s rizikem ohrožení zdraví nebo značky. Např. vadný čárový kód, riziko migrace chemického kontaminantu z obalu do potraviny, chybějící text vyžadovaný legislativou, atd.

Stupeň rizika 2

- Akutní ohrožení zdraví konzumentů nebo dokonce jejich života, popř. kvalitativní problémy, situace řešena „veřejným“ stažením výrobku z trhu. Např. nevyhovující surovina nebo obal s vysokým rizikem špatné kvality výrobku, nevyhovující výrobek na trhu s publicitou, jasné ohrožení zdraví nebo značky.

V případě, že neshodný výrobek s podezřením na zdravotní závadnost byl již odeslán odběrateli, zajistí manažer pro jakost informování kontaktního pracovníka Státní zemědělské a potravinářské inspekce (SZPI).

5.6.4. Postup neveřejného stažení výrobku z trhu

Stanoven postup pro neveřejné stažení výrobku z trhu:

- Okamžité upozornění všech postižených zákazníků (obchodních partnerů), je vytvořena a zasílána zpráva zákazníkům. - Kontakty nejdůležitějších zákazníků a dodavatelů jsou k dispozici SAP – Transakce – dodavatel HK03, zákazník VD03;
- Od všech zákazníků je vyžadováno potvrzení o přijetí této zprávy;
- Stažení výrobků z prodejen, skladů, od obchodních partnerů. – zajistí obchodní ředitel na základě informací vedoucího logistiky;
- Zajištění skladování stažených výrobků, nejlépe na jednom k tomu určeném místě – zajistí vedoucí logistiky;

- Soustavné aktualizování množství vrácených výrobků.

5.6.5. Postup veřejného stažení výrobku z trhu

- Okamžité upozornění všech postižených zákazníků - Kontakty nejdůležitějších zákazníků a dodavatelů jsou k dispozici SAP – Transakce – dodavatel HK03, zákazník VD03;
- Okamžité upozornění kontaktního pracovníka Státní zemědělské a potravinářská inspekce (SZPI);
- Stažení výrobků z prodejen, skladů, od obchodních partnerů. Toto by mělo být provedeno samotnými prodejci podle potřeby s využitím médií (tisk, rozhlas, televize). – zajistí obchodní ředitel na základě informací vedoucího logistiky;
- Pro média a systém rychlého varování je vytvořeno tiskové prohlášení – zajistí ředitel společnosti (tiskový mluvčí);
- Zajištění skladování stažených výrobků, nejlépe na jednom k tomu určeném místě – zajistí vedoucí logistiky;
- Soustavné aktualizování množství vrácených výrobků.

5.6.6. Ověřování postupu

Jedenkrát za rok je nutno postup řízení krizí a postup stahování výrobků ověřit. Modelovou situací pro ověřování vytvoří manažer logistiky, který celý postup vyhodnotí a jehož odpovědností je vypracovat výslednou zprávu „Záznam o ověřování sledovatelnosti a krizového managementu“ o dosažených výsledcích a funkčnosti postupů.

Manažer logistiky určí modelovou situaci (např. zadá šarži suroviny, která je kontaminovaná), která se bude sledovat podle předchozího postupu. Cílem ověřování krizového managementu a stahování výrobků z trhu je zjistit, zdali:

- Je tým schopen se sejit, a zda jsou správné uvedené kontakty krizového týmu;
- Tým a jeho jednotliví členové znají proceduru a je podle ní schopen postupovat;
- Tým správně postupoval v souladu s výše uvedenými kroky a procedura je správná;
- Tým dohledal se 100 % úspěšností výrobek, do kterého byla použita vadná šarže suroviny;
- Byli se 100 % úspěšností dohledáni zákazníci, kterým byla dodána nekvalitní šarže výrobku.

5.7. Sledovatelnost GMO

Manažer pro jakost shromažďuje informace od dodavatelů, zda výrobky nejsou geneticky modifikované (viz příloha 1). V současné době žádné výrobky neobsahují GMO a proto se nemusí sledovat v průběhu logistického procesu.

6. Závěr

V souvislosti s výsledky uvedenými v bakalářské práci se pokusím o zhodnocení hlavních přínosů zavedení normy IFS Logistic pro společnost [REDACTED]

Při sledování a zajišťování podkladů bylo velmi důležité zmapovat současné procesy, které probíhaly a porovnat je s požadavky normy. Tyto rozdílné procesy popsat, identifikovat a přiřadit k jednotlivým útvarům, které za to ponese zodpovědnost. Sledování těchto změn se současně hodnotilo i z hlediska zvýšených nákladů či úspor.

Největší důraz je normou IFS kladen na zavedení systému HACCP. Tento systém je používán společnostmi, které jsou výrobci potravin nebo dochází k přímému kontaktu s potravinou. Ve firmě [REDACTED] se manipuluje pouze s obalem a tudíž není norma vyžadována. Začleněním této normy do logistického řetězce došlo ke zvýšení nákladů na zavedení a údržbu procesů jak je uvedeno ve výsledcích, ale naproti tomu firma získala úplnou kontrolou nad kvalitou dodávaných produktů. Minimalizovalo se nebezpečí možnosti dodat nekvalitní nebo dokonce nebezpečný výrobek. Nastavením systému při zacházení s nestandardním výrobkem se minimalizoval čas potřebný k nalezení nebezpečné dodávky a toto bude mít dopad na co největší snížení nákladů s tím souvisejících.

Nejvíce úspor přineslo zavedení a důsledné dodržování výběru a hodnocení dodavatele. Již první rok po zavedení normy přineslo hodnocení smluvních dopravců úsporu 10 %. Samozřejmě jedním z mnoha kritérií hodnocení dopravců bylo dodržování normy IFS Logistik. Toto bylo upraveno v nových smlouvách a jistě přinese i zvýšení kvality služeb.

Jedním s hodnocených ukazatelů je počet reklamovaných zásilek z důvodů způsobených chybou zákaznického servisu. Výsledky dokladují snížení počtu reklamovaných zásilek o 0,053 % což ve výsledku snížilo roční náklady na řešení těchto reklamací (dopravní náklady na stahování zásilek od zákazníka).

Společnost zaváděla tuto normu jako požadavek velkého diskontního řetězce, který si tímto podmiňoval uzavření obchodní smlouvy pro rok 2009. Udržení si tohoto velkého odběratele je určitě největší přínos. Předpokládám, že nadále poroste počet firem, které budou požadovat tuto normu a do budoucna to bude velký náskok před konkurencí.

Zavedením normy IFS Logistic ve firmě [REDACTED] lze konstatovat splnění očekávaných přínosů a to je dosažení úspor v nákladech a uzavření smlouvy s velkým diskontním řetězcem. Cílem tohoto projektu bylo analyzovat vliv na provádění logistických operací a monitorování nákladů s tím souvisejících. Cíl se podařilo naplnit.

Při studiu materiálů k normě IFS Logistic jsem našel informace o další normě vztahující se k certifikaci systémů jakosti a zdravotní nezávadnosti. Tato norma je známá pod názvem BRC Global Standard Storage and Distribution. Doporučoval bych firmě [REDACTED] provést stejnou analýzu podmínek a přístupů pro její implementaci.

7. Seznam použité literatury

1. CEMPÍREK, Václav; KAMPF, Rudolf. *Logistika*. 1. vyd. Pardubice : Institut Jana Pernera, 2005. 108 s. ISBN 80-86530-23-X.
2. DRAHOTSKÝ, Ivo, ŘEZNÍČEK, Bohumil. *Logistika : procesy a jejich řízení*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2003. 334 s. ISBN 80-7226-521-0.
3. *Economic Wizard v.o.s.* [online]. 2004 [cit. 2010-03-03]. Ekonomický slovník. Dostupné z WWW: <<http://www.ewizard.cz/logistika-slovník.php?detail=204>>.
4. GÁLA, Libor, POUR, Jan, TOMAN, Prokop. *Podniková informatika*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 482 s. ISBN 80-247-1278-4.
5. GROS, Ivan. *Logistika*. 2. vyd. Praha : Vysoká škola chemicko-technologická, 1994. 131 s. ISBN 80-7080-216-2.
6. *HACCP* [online]. 2005 [cit. 2010-03-03]. Dostupné z WWW: <<http://www.haccp.estranky.cz/>>.
7. HRSTKOVÁ, Julie. *Ekonom* [online]. 2008 [cit. 2010-03-03]. Sklady bobtnají. Dostupné z WWW: <<http://ekonom.ihned.cz/c1-23055350-sklady-bobtnaji>>.
8. HÝBLOVÁ, Petra. *Logistika pro kombinovanou formu studia*. 1. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2006. 59 s. ISBN 80-7194-914-0.
9. CHRISTOPHER, Martin. *Logistika v marketingu*. Vyd. 1. Praha : Management Press, 2000. 166 s. ISBN 80-7261-007-4.
10. JUROVÁ, Marie. *Obchodní logistika : studijní text pro kombinovanou formu studia*. 2. přeprac. vyd. Brno : Akademické nakladatelství CERM, 2006. 2 sv. (61, 68 s.) . ISBN 80-214-3128-8.
11. Kontrola bezpečnosti potravin. *Logistika*. 08.09.2009, 9, s. 16. Dostupný také z WWW: <<http://logistika.ihned.cz>>.
12. KUBÍČKOVÁ, Lea. *Obchodní logistika*. 1. vyd. Brno : Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2006. 91 s. ISBN 80-7157-952-1.
13. PERNICA, Petr. *Logistika pro 21. století : Supply chain management..* 1. vyd. Praha : Radix, 2005. 3 sv. (569, 571, 585 s.) . ISBN 80-86031-59-4.
14. SIXTA, Josef; MAČÁT, Václav. *Logistika : teorie a praxe*. Vyd. 1. Brno : CP Books, 2005. 315 s. ISBN 80-251-0573-3.
15. ŠKAPA, Radoslav. *Reverzní logistika*. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2005. 81 s. ISBN 80-210-3848-9.

16. ŠLESINGR, Pavel. Řízení logistiky výrobních podniků. *IT Systems*. 15.10.2009, č. 9, s. 24.
17. VANĚČEK, Drahoš. *Logistika*. 1. vyd. České Budějovice : Ekonomická fakulta JU, 2008. 177 s. ISBN 80-7040-323-3.
18. VAVŘÍKOVÁ, Olga. Potravinový řetězec musí být bezpečný. *Obchodní týdeník*. 11.02.2009, č. 3, s. 24.

8. Summary

Implementation of the International Food Standard in foodstuff logistic.

Main objective of the Bachelor's thesis is an analysis of conditions and approaches for implementation of the International Food Standard – IFS Logistic in [REDACTED], including analysis of an effect on carrying out logistic operations.

Most companies nowadays try to make the processes running within their activities more effective using various ways. In particular, they make the process of certain steady procedures shorter, simplify the carried out activities or improve techniques applied across the overall company happening. Whereas it is important to consider also whether the pursuits are routine or whether extraordinary situations that occur only rarely will be arranged applying the appropriate procedure. The main reason for these optimisation tendencies is particularly an effort to minimise the spent costs resulting from the need of the company competitiveness increase, especially now in the period of deepening financial crisis.

Traders and manufacturers share the interest in achieving transparency all across the whole supplier chain. IFS was established in 2003 and manufacturers have already been audited. However, there was missing a comparable standard for providers of logistic services, although more and more legislative requirements are related to this sphere. New EU requirements for traceability will speed up this development even more. German and French retailers cooperating with other international traders and experts created IFS Logistic with the aim to prevent overloading of manufacturers with extremely different requirements.

During observation and data gathering for elaboration of the Bachelor's thesis it was very important to map the existing running processes and to compare them to requirements of the standard; to describe these different processes, identify them and allocate to individual departments bearing the responsibility. Monitoring of these changes was concurrently assessed from the aspect of increased costs or savings.

IFS lays the main stress on implementation of the HACCP system. This system is used by companies that are food manufacturers or where is a direct contact with food. In [REDACTED] only packaging media are handled therefore application of the standard is not required. Integration of this standard in the logistic chain caused increase of costs for implementation and maintenance of processes described in the results but on the other hand the company obtained full control over the quality of supplied products. The risk of supplying a bad quality product or a dangerous product minimised. By setting the non-standard product handling system there was minimised the time necessary for finding the dangerous delivery, which will have an impact on the maximum reduction of related costs.

The company implemented this standard as a requirement of a large discount chain which herewith conditioned a conclusion of the business contract for 2009. Retaining of such large

customer has definitely been the biggest benefit. I suppose that the number of companies requiring application of this standard will continue growing and for future this shall be a great competitive lead.

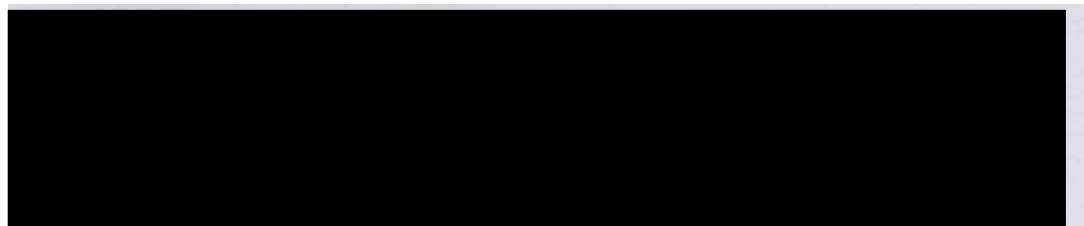
By implementing the IFS Logistic in [REDACTED] there can be enunciated meeting of the expected benefits such as achievement of cost savings and conclusion of a contract with a large discount chain. The objective of this project was to analyse an effect on carrying out logistic operations and monitoring of related costs. The objective has been fulfilled.

Key words:

Logistic, IFS Logistic, International Food Standard, HACCP.

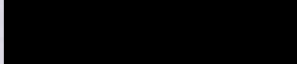
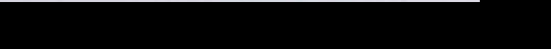
Přílohy

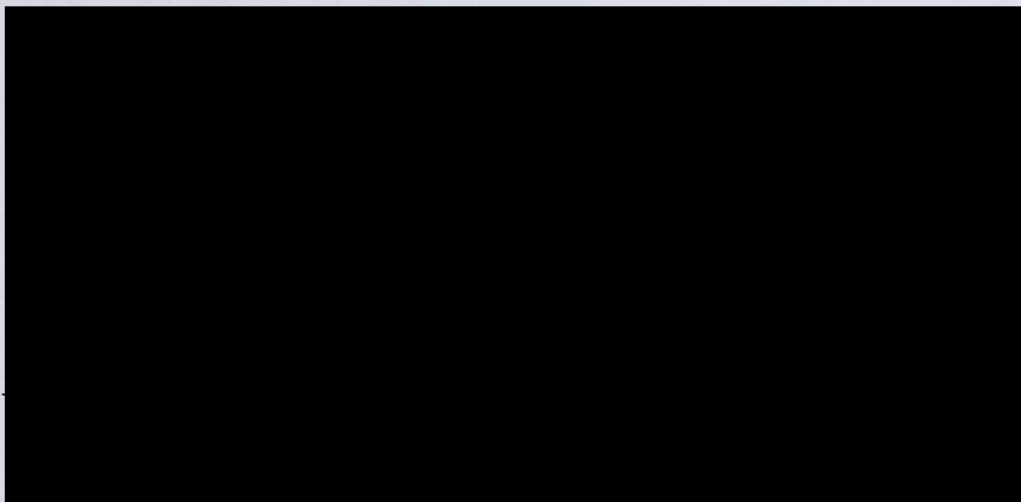
Příloha 1: Potvrzení o přítomnosti GMO surovin



To whom it may concern

Statement

We hereby declare that products: 
produced by  are GMO free.



Příloha 2: Záznam o zjištění neshodného výrobku

Záznam o vypořádání neshodného výrobku č.:

Část I.

Datum a hodina zjištění neshody:

Útvar, kde ke zjištění došlo:

Název výrobku:

Šarže (popř. datum výroby):

opsat celý údaj etikety

Popis neshody
(množství, příčina):

Podpis vedoucího útvaru (oddělení): (zajistí označení neshodného výrobku)

Část II.

Výčíslení vzniklé škody: (SAP – ceník VPC)

Návrh na způsob vypořádání neshody dle OS 4.3:

1. fyzická likvidace výrobku
2. přepracování výrobku
3. použití výrobku k jinému účelu (do poznámky uvést k jakému účelu)
4. uvolnění výrobku k expedici (po projednání se zákazníkem) (záznam o udělení výjimky zákazníkem)
5. vrácení zpět dodavateli (po projednání s dodavatelem) (přiložit záznam o odeslání k dodavateli)

Navrhuje:

.....
Podpis

Schvaluje:

.....
Podpis

Zajišťuje:

.....
Podpis

Termín do:

Převzal k realizaci:

.....
Podpis

Datum:

Splnění prověřil:

.....
Podpis

Datum:

Nápravné opatření (NO):

ANO

NE

.....
Vedoucí pracovník, který rozhodl

O NO bylo rozhodnuto dne na jednání:

Komise kvality

porada vedení společnosti

denní dispečink

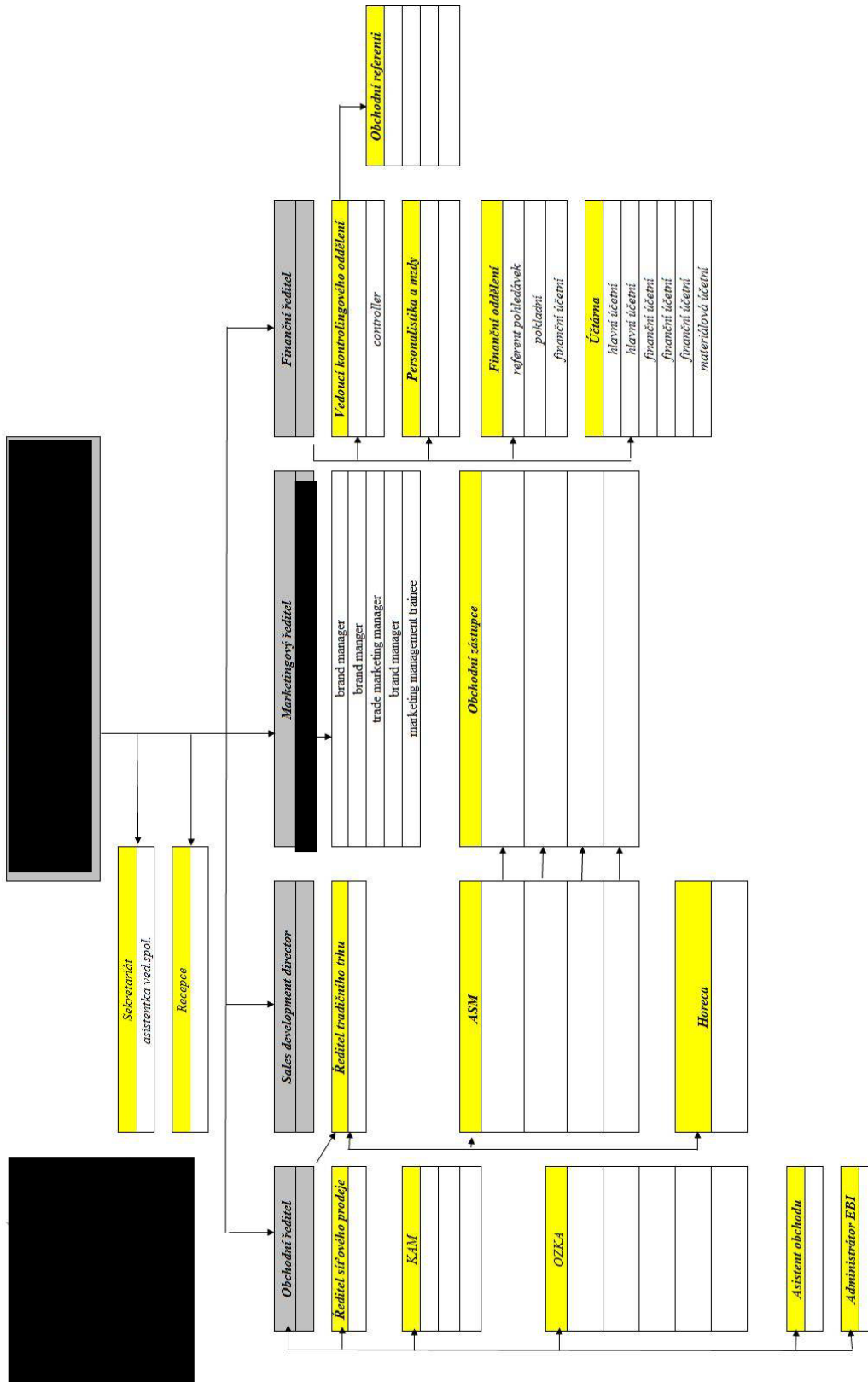
Poznámka: (datum a čas předání manažerovi jakosti)

č. NO

Příloha 3: Reklamační list

REKLAMAČNÍ LIST číslo ze dne						
Odběratel:				Dodavatel:		
				[REDACTED]		
Vyřizuje:						
IČO:		DIČ:		Bank.spojení odběratele:		Číslo dodavatelské faktury:
	Název zboží	Datum výroby/směna	Množství	Cena za jednotku	Reklamovaná částka	
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						
11.						
12.						
13.						
14.						
15.						
Džusy: A Fyzikální. znehodnoc.dopravou a manipulací - promáčké či protržené balé				Součet		
B ,Fyzikal.znehodnoceno - prosáklé sváry		C ,Špatný EAN		DPH		
D ,Mikrobail znehod. - D1 nafouklé, bombáž D2 popraskané, zápach				Celkem		
Způsob likvidace:						
Řidič:			Podpis:		SPZ:	
Při zjištění závady dne:			byli přítomni jako svědci:			Reklamační list vyhotovil:
Jméno						
Funkce						
Útvar						
Podpis						
Návrh na vyřízení reklamace:						

Příloha 4: Detail organizační struktury



Příloha 5: Certifikát IFS logistic



SAI GLOBAL



efsis
ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΟ ΛΕΓΟΜΕΝΟ

Certificate

Herewith the certification body
SAI Global Assurance Services Ltd
confirms, as an EN 45011- accredited certification body for IFS certification and
having signed an agreement with the IFS owners, that

[REDACTED]

for the scope

IFS Logistic (Storage and Transport)

Storage and transport of soft drinks and dry products (coffee mix, dry tea, cocoa, coffee cream) at the [REDACTED]

meets the requirements of the

IFS Logistic Version 1

at Higher Level

Certificate-Register-No.: 18449
Date of the audit: 3.11.2008
Next audit to be performed before: 2.11.2009
Certificate issue date: 24.11.2008
Certificate expiry date: 23.11.2009
Milton Keynes: 24.11.2008



UKAS
PRODUCT
CERTIFICATION
132


Certification Chairman: Mark Proctor

SAI Global Assurance Services Ltd, PO BOX 44, Winterhill House, Snowdon Drive, Milton Keynes, MK6 1AX, U.K.

This certificate remains the property of EFSIS and may be withdrawn at any time.

Příloha 6: Seznam nalezených nedostatků a nápravná opatření

Number of the requirement	Level	IFS requirement	Evaluation	Explanation	Corrective action	Responsibility Date and status of implementation	Release by the auditor
1.1.2.2		Conduct a hazard assessment to identify the hazards in the logistics process that could lead to contamination (biological, physical or chemical) or damage to products.	C	There is not clearly consider hazard of the step transport in the hazard analysis.	To implement the hazard analysis like the step transport to HACCP. Training all employees	R: Manažer pro jakost D: 15.12.2008	OK 20.11.2008
1.1.2.5		Establish limits that are clearly defined and specified, so it is easy to identify when the process is out of control. Limits are established for each CP and CCP.	C	There is not described critical limit for CP 3 (DDD)	To check and monitor CP 3. To check again and implement to HACCP. Training all employees	R: Manažer pro jakost D: 20.12.2008	OK 20.11.2008
1.1.2.6		Establish specific monitoring procedures for each CP and/or CCP to detect loss of control at the CP and/or CCP. Records of monitoring shall be maintained for a relevant period. The defined CCP's (for food/feed) shall be under control. Each CCP shall be monitored with objective evidence, dated and signed by the person performing the measurements.	D	There is not clearly described monitoring in CP 4. There are available records of monitoring in CCP, when monitoring indicted that CCP is not under control, but there are missing records of every day monitoring, when results are OK.	To check CP4, describe corrective action. To make monitoring CCP (every day). Implement to HACCP Training all employees	R: Manažer pro jakost D: 15.12.2008	OK 20.11.2008

Number of the requirement	Level	IFS requirement	Evaluation	Explanation	Corrective action	Responsibility Date and status of implementation	Release by the auditor
1.1.2.7		Establish a system for corrective actions to be taken when monitoring indicates that a particular CP or CCP is not under control. Evidence of actions shall be recorded. (Logical reasoned approach shall be demonstrated.)	B	There is not established clear corrective action for the CP 2 (temperature and humidity).	To describe corrective action and implement to HACCP. Training all employees	R: Manažer pro jakost D: 15.12.2008	OK 20.11.2008
5.5.2		The accuracy of the technical and measurement equipment shall be appropriate to its function.	B	The accuracy of hygrometer is not established.	To establish the accuracy of hygrometer	R: Manažer pro jakost D: 15.11.2008	OK 20.11.2008
6.1.7		The process flow from intake to despatch shall be arranged to prevent raw material, packaging, intermediate/semi-processed and finished product contamination and/or damage to the product.	B	Snap-off blade knife was in use	To take out snap-off blade knife To buy new safety knives. Training all employees	R: Vedoucí logistiky D: 15.11.2008 R: Vedoucí logistiky D: 15.11.2008 R: Manažer pro jakost D: 15.11.2008	OK 20.11.2008

Number of the requirement	Level	IFS requirement	Evaluation	Explanation	Corrective action	Responsibility Date and status of implementation	Release by the auditor
6.1.10		External doors, including vehicle doors shall be kept closed unless being used, for security and infestation prevention.	B	One external door was open with damaged plastic courtines	Its necessary to close all doors. Training all employees. Repair plastic of courtliness	R: Manažer pro jakost D: 15.11.2008 R: Vedoucí logistiky D: 1.3.2009	OK 20.11.2008
6.5.2		Cleaning and/or disinfection schedules (defining the cleaning products used, their conditions of use, areas to clean/disinfect, frequencies, determination of responsibilities) shall be in place and maintained.	B	There are not included in cleaning schedules surfaces except for floor.	To describe plan of cleaning surfaces schedules	R: Vedoucí logistiky D: 15.12.2008	OK 20.11.2008
7.2.8		Cleaning of the transport unit shall be done before changing from one load to another. For transport units where transport products can be contaminated by a previous load, effective cleaning has been carried out and respective cleaning certificates or other objective evidence shall be available.	B	There was in one case dirty loading space in car and for all that loading was started	To make checking the car at dispatch' place. Including to HACCP. Training all employees	R: Vedoucí logistiky D: 15.12.2008 R: Manažer pro jakost D: 15.11.2008	OK 20.11.2008