



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Autor: Petr Jirsák

Níže uvedena případová studie je zaměřena na definování strategie a hledání konkurenční výhody v oblasti logistických výkonů. Dále pak na hledání zjevných neefektivností. Případová studie vznikla jako kombinace problémů několika podniků.

Shovel

Jedná se o britskou firmu, která působí na trhu se stavební technikou a s lehčími důlními stroji již 60 let. Mezi nejprodávanější výrobky patří malé bagříky na drobné stavební práce, u kterých si může zákazník zvolit 10 typů bagrovacích lopat, 2 druhy radlic, 4 druhy teleskopických kleští, 3 druhy trnů, 6 typů motorů. Firma nabízí taktéž širokou škálu vnitřních doplňků, např. klimatizaci, zabudovaný počítač schopný bezdrátově komunikovat s centrálou, GPS, atd..

Původně společnost Shovel vyráběla 75 % všech komponent, ale postupně začala jejich větší část nakupovat na trhu, a tak si dnes sama vyrábí jen asi 20 % komponent. Stala se tak velmi závislou na kvalitě dodávek od svých dodavatelů. Specializuje se především na vývoj, finální montáž a servis těchto strojů. 2/3 dodavatelů komponent jsou z Velké Británie a zbytek z Francie, Španělska a Německa, kromě pneumatik, které jsou dodávány z Číny. Ke komunikaci mezi dodavateli a Shovel dochází prostřednictvím telefonu a e-mailu. Dodavatelé dodávají komponenty do skladu vlastněného a spravovaného firmou Shovel. Na příjmu je zboží kvantitativně zkontrolováno a naskladněno na pozici v regále, která je fixně přiřazena dané položce. Dodávky jsou realizovány vždy na 3 až 4 měsíce dopředu. Hlavním důvodem je snaha vybírat dodavatele, kteří nabízejí množstevní slevy. Dalším důvodem je, že dodavatelé firmy plánují produkci podle forecastů na 8 měsíců dopředu. Takže stanovují dlouhé dodací lhůty zákazníkům, aby si stabilizovaly výrobní proces.

Každý díl má své číslo a pro identifikaci se používá technologie čárových kódů. Někdy se stává, že dodavatelé mají dodané komponenty evidované pod jinými kódy, a tak dochází k dodání špatných komponent. Pokud nějaká komponenta chybí, dodavatel ji dodá v příští dodávce nebo pokud je to akutní dojde ke speciální dodávce. Někdy dochází k poškození čárového kódu v průběhu dopravy či manipulace u dodavatele, a tak na příjmu ve skladě Shovel čtečka nemůže daný kód přečíst. Pak je nutné povolat někoho, kdo danou komponentu zná a je schopen jí identifikovat, většinou jde o pana Romerse z oddělení nákupu.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Marketingové oddělení Shovel vytváří centrálně predikci poptávky na všechny trhy a to klouzavě na 3 roky dopředu pro jednotlivé roční kvartály. Výroba však není spokojena s přesností marketingové predikce, jelikož ta je primárně navržena pro plánování odbytu a promoakcí. Tudíž si nakonec výrobní útvar vytváří svoji predikci odbytu a to na 6 měsíců pro jednotlivé týdny na základě požadavků z předchozích 6 měsíců. Na jeho základě se vytváří hlavní výrobní plán, z čehož se plánuje potřeba materiálu prostřednictvím MRP. Komponenty jsou ze skladu vyskladněny na základě hlavního výrobního plánu a to vždy dva dny před vlastní montáží a vloženy do předvýrobního skladu. Odtud se dodávají k montážní lince podle plánované výroby na daný den a jednotlivé druhy komponent jsou zvlášť umístěny na paletách. Pokud nějaká komponenta u montážní linky chybí, musí se výroba zastavit a čeká se, než dojde k jejímu dodání. Montáž je realizována na základě technologického uspořádání, aby bylo možno dosahovat úspor z rozsahu. Ve výrobním procesu není využívána předmontáž, aby smontované celky nezabíraly na skladě příliš velké místo.

V montáži se již strojům dostává konkrétního plného vybavení včetně typu lžic, kleští či trnů. Po vlastní montáži je výrobek otestován a dovezen do skladu.

Jakmile je vyrobeno více strojů určených do příslušné lokality, dojde k pokynu expedici, aby byl stroj zabalen a poslán do příslušného regionálního skladu. Vzhledem k tomu, že stroje již disponují rameny, radlicemi, trny atd. tak se musí využívat speciálně upravených dopravních prostředků pro přepravu po silnici a železnici. Pro přepravu po moři jsou stroje opět rozebrány a naloženy do kontejnerů. Dopravu po silnici si Shovel zajišťují svými kamiony se speciálními návěsy umožňující přepravu smontovaných strojů a to jak do regionálních tak lokálních skladů.

Prodejny jsou ve vlastnictví firmy Shovel a nakupují zde jak drobní zákazníci, tak velcí odběratelé (nadmárodní stavební společnosti). Pokud požadovaný typ stroje není na skladě a není zaplánována výroba na nejbližší týdny, zákazník musí čekat až 7-8 měsíců než mu stroj firma dodá. Prodejny má společnost především v hlavních městech ve státech EU, ale založila i dvě pobočky v USA a to v New Yorku a San Franciscu.

Prodejna je vždy informována 3 dny před dodáním strojů. Informace o stavu zásob strojů v lokálním či regionálním skladě prodejny získají pomocí telefonu či faxu.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Začíná docházet k poklesům prodejů a odchází jejich největší odběratelé. Firmě se nedaří předpovídat budoucí poptávku s dostatečnou přesností, a tak se často stává, že ve skladech není sortiment, který zákazníci chtějí a nebo zde naopak stroje zůstávají. Ty pak musí být odeslány zpět do montáže, kde jsou odstrojeny a částečně rozebrány a poté smontovány podle současné poptávky.

Konkurenci se daří nabízet podobné stroje levněji a rychleji reagovat na požadavky zákazníků a navíc se jí daří rychleji realizovat případné opravy na strojích. V případě poruchy stroje u zákazníka trvá servisnímu technikovi v průměru 48 hodin, než se dostaví k zákazníkovi. Doba opravy se často protáhne až na 14 dní, jelikož se čeká na náhradní díly.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Úkol:

Nakreslete a popište logistický řetězec společnosti Shovel

Identifikujte procesy řízené push a pull.

Jak by podle Vás mohl být logistický řetězec řízen podle pull?

Je podnik Shovel v jednom nebo více logistických řetězcích, zdůvodněte.

S kterými odděleními a subjekty bude muset logistický útvar Shovel komunikovat?

Jak byste zlepšili konkurenční postavení firmy Shovel?

Jakým způsobem by firma mohla implementovat Průmysl 4.0?