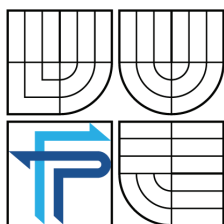


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

STUDIE IMPORTNÍ LOGISTIKY VE VÝROBNÍM PODNIKU THE STUDY OF INBOUND LOGISTICS IN MANUFACTURING COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. ELIŠKA VORÁČOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

prof. Ing. MARIE JUROVÁ, CSc.

BRNO 2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Voráčová Eliška, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Studie importní logistiky ve výrobním podniku

v anglickém jazyce:

The Study of Inbound Logistics in Manufacturing Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Popis současného stavu importní logistiky

Cíle řešení

Analýza současného stavu výběru dopravce

Teoretické přístupy k odstranění nedostatků v importní logistice

Návrh řešení výběru dopravce importní logistiky

Podmínky realizace a přínosy pro praxi

Závěr

Použitá literatura

Seznam odborné literatury:

SCHULTE,CH. Logistika. 1 vyd. Praha:Victoria Publishing, 1994, 301 s. ISBN 80-85605-87-2.

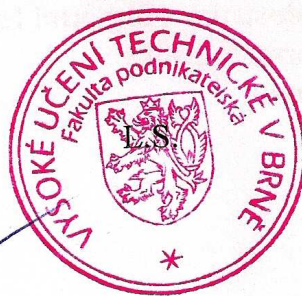
JUROVÁ,M. Evropská unie odvětví a infrastruktura. 1.vyd. Brno: Computer Press 1999, 115 s. ISBN 80-7226-219-x.

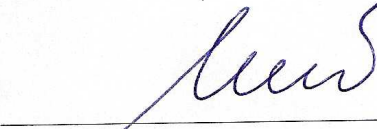
ŠTUSEK,J. Řízení provozu v logistických řetězcích.Praha: C.H. Beck 2007,227 s., ISBN 978-80-7179-534-6.

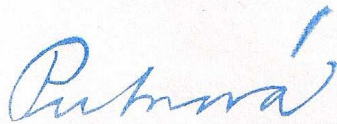
STADTLER,H., KILGER,CH. Supply Chain Management and Advanced Planning. New York Heidelberg Berlin: Springer 2005, ISBN 3-540-22065-8.

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/11.




Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu


doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkanka

V Brně, dne 3.12.2010

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou výběru dodavatele přepravních služeb jako klíčovou činností oddělení importní logistiky ve výrobní společnosti ABC s.r.o. V práci je nejprve obecně uvedena činnost importní logistiky, na kterou navazuje analýza posledního výběrového řízení na poskytovatele přepravních služeb, následně jsou zpracovány teoretické poznatky z oblasti logistiky, na základě kterých je navržen výběr dodavatele pomocí metod vícekriteriálního hodnocení variant. Předpokládá se, že uplatnění metod vícekriteriálního hodnocení by mělo vést k efektivnějšímu výběrovému řízení ve společnosti ABC s.r.o.

Summary

The master's thesis is focused on optimal selection of transportation solution provider as a key activity of inbound logistics department of manufacturing company ABC s.r.o. The summary of general activities and objectives of inbound logistics are followed by the analysis of last selection procedure. Then there is mentioned suggestion of new selection procedure using the methods of Multiple Criteria Decision Making which is based on the knowledge from specialized logistical literature. This work assume that using the methods of Multiple Criteria Decision Making will result in more effective selection procedure in company ABC s.r.o.

Klíčová slova

logistika, výběr dodavatele, vícekriteriální hodnocení variant, diplomová práce, VUT Brno.

Keywords

logistics, supplier selection, Multiple Criteria Decision Making, master thesis, BUT Brno

VORÁČOVÁ, E. *STUDIE IMPORTNÍ LOGISTIKY VE VÝROBNÍM PODNIKU*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 98 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Marie Jurová, CSc..

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).; V Brně dne 31. 12. 2010;

Bc. Eliška Voráčová

Děkuji za odborné rady a pomoc při vypracování této diplomové práce svoji vedoucí práce paní prof. Ing. Marii Jurové CSc. a dále bych chtěla poděkovat za cenné připomínky a podněty oponentovi této diplomové práce panu Ing. Mgr. Petru Literovi

Bc. Eliška Voráčová

Obsah

1	Úvod	11
2	Popis společnosti ABC s.r.o.	13
3	Importní logistika společnosti ABC s.r.o.	15
3.1	Sledování zásilky	16
3.2	Výběr dopravce	18
3.3	Objednání přepravy	18
3.4	Clení zásilek	19
4	Cíl práce	21
5	Analýza výběrového řízení	23
5.1	Žádost o kalkulaci	23
5.1.1	Skladování	25
5.1.2	Partnerský vztah	25
5.1.3	Zabezpečení	26
5.1.4	Reklamace	26
5.2	Cenové nabídky a nabídka služeb jednotlivých dopravců	27
5.2.1	Shrnutí výsledků z dotazníku	27
5.2.2	Shrnutí výsledků srovnání cenových nabídek	29
5.2.3	Shrnutí výsledků srovnání doby přepravy	33
5.3	Výsledek výběrového řízení	35
6	Přeprava v logistice a v dodavatelském řetězci	38
6.1	Řízení dodavatelského řetězce a logistika	38
6.2	Role přepravy v dodavatelském řetězci	38
6.2.1	Dodavatelský řetězec	38
6.2.2	Hnací síly výkonu dodavatelského řetězce	40
6.2.3	Přeprava v dodavatelském řetězci	41
6.3	Role přepravy v logistice	42
6.3.1	Logistika	42
6.3.2	Logistika jako nástroj konkurenčního boje	42
6.3.3	Klíčové logistické činnosti	43
6.3.4	Přeprava v logistice	43
6.3.5	Cena přepravy	45
6.3.6	Logistické řízení a řízení dopravy	46
6.3.7	Rizika v přepravě	49
6.4	Optimální výběr dodavatele	50
6.4.1	Vícekritériální hodnocení	51
6.4.2	Vícekritériální hodnocení variant	51
6.4.3	Výpočet váhy kritéria	52
6.4.4	Metody vícekritériálního hodnocení variant	54

7	Návrhy pro optimalizaci procesu výběrového řízení	58
7.1	Formát ceníku	58
7.2	Sestavení dotazníku	59
7.3	Hodnocení dodavatelů přepravních služeb	60
7.3.1	Stanovení cíle hodnocení	61
7.3.2	Výběr hodnotících kritérií	61
7.3.3	Přiřazení vah jednotlivým rozhodovacím kritériím	64
7.3.4	Hodnocení variant	67
7.3.5	Další možné varianty analýzy	69
7.3.6	Shrnutí a zhodnocení navrhované metody výběrového řízení	74
8	Závěr	76
A	Dotazník	81
B	Formuláře k vyplnění ceníků	83
C	Odpovědi dopravců	85
D	Ceníky dopravců	86
D.1	Námořní doprava	86
D.2	Letecká doprava	88
D.3	Silniční doprava	90
E	Návrh cenového dotazníku	91
F	Saatyho matice	92
G	Hodnotící matice	93
H	Hodnotící matice výsledná	96

1. Úvod

Přeprava zboží z jednoho místa do druhého zdánlivě nepřináší žádnou přidanou hodnotu, ale pokud by zboží nebylo přemístěno, nemohlo by například dojít k jeho dalšímu zpracování, pokud jde o suroviny či polotovary a nebo by nemohlo dojít k jeho spotřebě, pokud jde o hotové výrobky. Proto je přeprava velice důležitou součástí dodavatelského řetězce a snahou každého výrobce či distributora je minimalizovat náklady spojené s přepravou a efektivně organizovat přepravu, jak co se týče optimální dopravní cesty, tak i optimálního přísunu dodávek. Důležitou otázkou je, jak těchto optimálních hodnot dosáhnout. Čím je podnik větší a organizuje větší množství přeprav, tím vyžaduje propracovanější systémy, které mu mohou zajistit, že přeprava bude organizována optimálně. Tyto systémy bývají většinou založeny na ekonomicko-matematických metodách, prostřednictvím kterých je možné převést ekonomický model, vytvořený na základě reálné situace v podniku, na model matematický, který je pak řešen matematickými metodami a cílem je najít optimální řešení. Optimální řešení je v matematickém vyjádření a analytik pak musí být schopen opět přenést tyto číselné výsledky do ekonomické praxe a využít je k dosažení efektivně organizované přepravy.

Tato diplomová práce se bude zabývat pouze jednou oblastí přepravy, a to úplně základní a prvotní činností, kterou je výběr nejvhodnějšího dodavatele přepravních služeb z hlediska nabídnutých cen a úrovně poskytovaných služeb.

Diplomová práce byla zpracována ve výrobním podniku ABC s.r.o. na základě dokumentů poskytnutých společností ABC, které se vztahovaly k poslednímu výběrovému řízení na poskytovatele dopravních služeb, které se uskutečnilo v březnu roku 2010. Podkladovými dokumenty byly jednotlivé nabídkové katalogy dopravců v tištěné i v elektronické formě a dále analýzy vytvořené společností ABC s.r.o., které vedly ke konečnému rozhodnutí společnosti o výběru dopravce.

Společnost ABC s.r.o. organizovala výběrové řízení teprve po třetí, a tudíž proces výběrového řízení je v této společnosti stále ve vývoji a stále se snaží zlepšovat metody a analýzy sloužící k výběru dodavatele přepravních služeb tak, aby konečný výběr byl skutečně tou nejlepší variantou.

Výběr optimálního dodavatele přepravních služeb totiž může vést k minimalizaci nákladů na přepravu a také k efektivní organizaci přepravy. Pro podnik je důležité, aby dodavatel přepravních služeb byl schopen zajistit přepravu za co nejnižší cenu, v co nekratším čase a v požadované kvalitě. Všechna tato uvedená kritéria musí podnik vždy zvážit a učinit rozhodnutí. Často se ale stává, že podnik není schopen se dobře rozhodnout právě proto, že není schopen zvažovat více kritérií najednou, a proto pro zjednodušení rozhodování použije k hodnocení jedno či dvě kritéria.

Velice vhodným a užitečným nástrojem pro výběr optimální varianty je jedna z ekonomicko - matematických metod, která se nazývá vícekritériální hodnocení variant. Výběr dodavatele totiž není učiněn na podkladě jednoho kritéria, ale rozhodovacích kritérií je podstatně více, což stěžuje situaci zadavatele výběrového řízení, který jednoduchým způsobem prostě není schopen posoudit nabízené varianty z hlediska všech kritérií. a právě vícekritériální hodnocení umožňuje zadavateli pomocí matematických metod seřadit jednotlivé varianty od nejhorší k nejlepší, a tím usnadnit rozhodování při výběru dodavatele.

Tato diplomová práce je v podstatě návrhem, jak by mohlo být koncipováno výběrové řízení pomocí metod vícekritériálního hodnocení a je názorně vypočteno, jaké by mohly být výsledky analýzy cen a nabídnutých služeb, pokud by bylo použito vícekritériální hodnocení. Na základě těchto informací si společnost ABC s.r.o. může prohlédnout, jak taková analýza probíhá, jak je asi časově a technicky náročná, jak vypadají výsledky a zda jsou dané výsledky použitelné a může se tudíž rozhodnout, zda bude implementovat tyto metody při dalším výběrovém řízení.

2. Popis společnosti ABC s.r.o.

ABC s.r.o. je výrobní společností, která byla založena 18. května 2000 jako regionální výrobní centrála v Evropě. ABC s.r.o. poskytuje kompletní řešení v oblasti IT a produkci spotřební elektroniky až po výrobu součástek pro komunikační a elektronická zařízení. Zákazníky ABC s.r.o. jsou renomované společnosti světového významu. Společnost ABC s.r.o. má zahraničního vlastníka. České zastoupení společnosti dosáhlo v roce 2009 výnosů ve výši 80 miliard korun. Celá společnost je rozdělena na několik oddělení a v čele každého oddělení stojí zodpovědný manažer:

- Výroba
- Sklady
- Finanční oddělení
- Personální oddělení
- Supply chain management
- IT

Výroba je rozdělena na několik divizí podle různých projektů. Každý projekt představuje výrobu zboží pro určitého zákazníka. Výroba je v podstatě plánována dle objednávek zákazníka. Zákazníky společnosti ABC s.r.o. však nejsou koneční spotřebitelé, ale jiné obchodní společnosti, které zboží dále prodávají jejich zákazníkům, kterými mohou být jak spotřebitelé tak i podnikatelské subjekty. Podnik dodává své výrobky na mezinárodní trhy, a to do Evropy, Afriky a zemí středního Východu. Společnost ABC s.r.o. implementovala normy ISO 14001 jako nástroj pro lepší řízení svých environmentálních aspektů a k trvalému zlepšování vztahu k životnímu prostředí, ISO 9001, systém managementu jakosti a ISO 18001, systém managementu bezpečnosti práce. Společnost ABC s.r.o. se přihlásila a plně podporuje program Social and Environmental Responsibility (S.E.R.), Odpovědnost za společnost a ochranu životního prostředí.

Společnost ABC nakupuje a dováží materiál z různých zemí světa, a to

- z Dálného Východu (hlavně Čína, Taiwan, Japonsko, Singapur, Malajsie,...)
- z Evropy (Nizozemí, Německo, Francie, Velká Británie, Maďarsko, Itálie,...)
- z USA, Mexika, Kanady

K přepravě těchto zásilek se využívá námořní, letecká a silniční přeprava. Námořní přeprava, která je levnější, avšak s delším přepravním časem, je preferována u zásilek z Dálného Východu, USA, Mexika a Kanady, pokud se jedná o materiál nízké hodnoty a nehrozí riziko velké ztráty v důsledku poškození materiálu při přepravě. Naopak letecká přeprava, která je rychlá ale nákladná, se využívá u všech zásilek, které mají vysokou hodnotu nebo u zásilek, které je nutné dodat expresně. Silniční přeprava se využívá hlavně v rámci Evropy.

3. Importní logistika společnosti

ABC s.r.o.

Logistika společnosti ABC s.r.o. je rozdělena na oddělení importní logistiky, které zajišťuje podporu při importu materiálu pro výrobu a oddělení exportní logistiky, které má na starosti dodávky hotových výrobků zákazníkům. Importní logistika (dále jen „IL“) poskytuje služby při dovozu materiálu všem výrobním divizím společnosti ABC s.r.o., tudíž se jedná o centrální servisní středisko, které je součástí supply chain managementu v rámci organizační struktury společnosti.

Základními činnostmi IL jsou jednání s přepravci/dopravci, kontrola a sledování zásilky, komunikace s dodavateli a zákazníky, kompletace dokumentů souvisejících s dodávkou, komunikace s celním agentem a kontrola proclení zásilek, potvrzování termínů dodání pro účely výroby, objednávání speciální přepravy pro urgentní zásilky, reportování a vyhodnocování.

IL je dále rozdělena na tři týmy, a to dle charakteru zásilek, které mají jednotlivé týmy na starosti:

- a) nevyplacené zásilky
- b) vyplacené zásilky
- c) zásilky od mateřské společnosti v Taiwanu

Pokud je zásilka nevyplacená, znamená to, že přepravní náklady, včetně pojištění a nákladů spojených s celním odbavením při importu mají být hrazeny kupujícím, a to z předem sjednaného místa. Místo odkud mají být výše uvedené náklady hrazeny je vždy určeno dle mezinárodních obchodních podmínek INCOTERMS 2000. ABC s.r.o. je tedy povinna si v případě nevyplacených zásilek zajistit přepravu z určeného místa do svého skladu. Tým IL, který má na starosti nevyplacené zásilky, kromě výše zmíněných činností zajišťuje ještě výběr přepravce a objednání přepravy.

V případě vyplacené zásilky, jsou přeprava a pojištění kompletně hrazeny prodávajícím. Existují dvě varianty vyplacených zásilek dle INCOTERMS 2000, a to s dodací podmínkou Delivered Duty Unpaid (DDU) nebo Delivered Duty Paid (DDP). V případě podmínky DDU, je kupující povinen zajistit celní odbavení při importu a uhradit celní

poplatky, clo a daň. Pokud si ale strany sjednají podmínku DDP, pak i celní odbavení zajišťuje prodávající a tudíž jedinou povinností kupujícího je zboží převzít v určeném místě. V případě těchto zásilek tedy IL nezajišťuje objednání přepravy, ale pouze sledování zásilky, potvrzování předpokládaného data doručení, komunikaci s přepravci a celní odbavení u DDU zásilek. Množství vyplacených zásilek je však větší než zásilek nevyplacených, jelikož prioritou společnosti ABC je, aby co nejvíce zásilek bylo dodáváno do konsignačních skladů, kde budou ve vlastnictví dodavatele do doby, než budou odvolány do výroby. Tento model se nazývá Vendor Managed Inventory (VMI) a zajišťuje podniku minimální náklady spojené se zásobami materiálu.

Významným dodavatelem materiálu je mateřská společnost z Taiwanu, a proto byl v rámci IL vyčleněn speciální tým, který zajišťuje import těchto zásilek a funguje jako zákaznický servis pro dodavatele. Kromě základních činností popsaných výše tento tým poskytuje podporu mateřské společnosti v komunikaci se zákazníky, přepravci a sklady:

- *s přepravcem*: sledování zásilek, řízení kontejnerových dodávek, řešení problému se zásilkami, které vznikají na území EU
- *se sklady*: řešení poškozených zásilek – poškození vzniklé při doručení nebo v průběhu skladování, sledování plateb a faktur za skladování, sledování zásob na skladě, objednávky, zajištění oprav a předělávek či likvidace materiálu ve skladu
- *se zákazníkem*: informování o poškození zásilky, reklamace, zavádění nových výrobků, kvalita výrobků, fakturace, objednávky dílů apod.

3.1. Sledování zásilky

V rámci poskytování podpory oddělení nákupu a plánování výroby zajišťuje IL sledování zásilek materiálu na cestě, a to u zásilek:

- nevyplacených
- vyplacených dodávaných s podmínkou DDU
- a zásilek od mateřské společnosti z Taiwanu

Sledování vyplacených zásilek s podmínkou DDP by měl primárně zajišťovat dodavatel a poskytovat informace o doručení nákupu.

Sledování zásilky spočívá v ověřování aktuálního stavu zásilky, tedy zda již byla exportována dodavatelem, kde se momentálně nachází a kdy je předpokládané dodání zásilky

do skladu společnosti ABC. nejdůležitější informací je předpokládaný den dodání, jelikož na základě toho je možné naplánovat materiál do výroby.

Ke sledování zásilky potřebuje IL následující dokumenty a informace:

- letecký nákladní list u leteckých zásilek
- konosament u námořních zásilek
- CMR – nákladní list u silničních zásilek
- nebo sledovací číslo, které je většinou shodně s číslem výše uvedených dokumentů

Většina přepraveců a kurýrních společností nabízí možnost sledování zásilky prostřednictvím webové aplikace track and trace, kde po zadání sledovacího čísla je možné získat výpis o pohybu zásilky a informaci o předpokládaném datu doručení. Tyto aplikace však neposkytují vždy úplně správné informace, například kvůli tomu, že nejsou včas aktualizovány. IL využívá informace z webu pouze k zjištění pohybu zásilky a aktuálního stavu zásilky, ale k zjištění předpokládaného data doručení kontaktuje přímo daného přepravce. U nevyplacených zásilek je kontakt s přepravcem jednodušší, jelikož přepravce si společnost sama vybrala, má s ním obchodní vztah a má veškeré přepravní dokumenty k dispozici. U vyplacených zásilek je problém v tom, že přepravce byl vybrán dodavatelem, tudíž veškeré přepravní dokumenty a kontaktní informace na přepravce musí být nejdříve vyžádány od dodavatele a pak následně může IL kontaktovat přepravce s dotazem na stav zásilky. V praxi je to tak, že většina dodavatelů používá stále stejné přepravce, a to většinou velké přepravní společnosti jako Schenker, Kühne-Nagel, APL, Maersk Line, Expeditors, DHL Global Forwarding, apod. a velké kurýrní společnosti jako FedEx, DHL Express, UPS a TNT. Tudíž společnost ABC eviduje určitý okruh přepraveců, v rámci kterého používá stále stejné kontaktní osoby, viz zjednodušený příklad níže:

Dodavatel A z Číny a dodavatel B z Taiwanu používají přepravce DHL Global Forwarding. DHL Global Forwarding má pobočku v České republice, má jednu kontaktní osobu pro import leteckých zásilek z Dálného východu do ČR. Tudíž kontaktní osoba je stále stejná bez ohledu na to, od jakého dodavatele je daná zásilka.

IL má tedy seznam kontaktních osob u jednotlivých přepraveců a na základě přepravního dokumentu je schopna zjistit, který přepravce danou zásilku přepravuje, vyhledat kontakt ze seznamu a poslat dotaz na stav zásilky.

Mateřská společnost v Taiwanu používá k přepravě zásilek do ČR svoje přepravce, které si vybrala na základě výběrového řízení. s těmito přepravci pak IL komunikuje při zjišťování aktuálního stavu zásilky.

3.2. Výběr dopravce

Každý rok společnost ABC vyhlašuje výběrové řízení na dopravce, který bude v následujícím roce zajišťovat přepravu veškerých nevyplacených importních zásilek.

Cílem výběrového řízení je:

1. Zjištění současného stavu na trhu letecké, námořní a silniční přepravy
2. Vybrat přepravce, který splňuje kritéria nastavená společností ABC jako například:
 - konkurenceschopná a fixní cena
 - co nejkratší přepravní doba
 - dobrá úroveň poskytovaných služeb
 - schopnost spolupracovat s celním agentem společnosti ABC
 - certifikace AEO
 - připravenost na zavedení systému e-Dovoz
 - splatnost faktur

Jedná se o klíčovou činnost oddělení importní logistiky, jelikož výběr dodavatele ovlivňuje výši nákladů na přepravu, a tím i výši nákladů celého podniku. Je to tedy hlavní činnost importní logistiky, která přímo ovlivňuje náklady podniku. v diplomové práci bude tato oblast analyzována podrobně v následujících kapitolách.

3.3. Objednání přepravy

Pokud nákupčí objedná od svého dodavatele materiál a dohodne se s dodavatelem, že zásilka bude dodána nevyplaceně, pak musí kontaktovat IL a zažádat o objednání přepravy. Celý proces objednání a komunikace mezi nákupem a IL probíhá prostřednictvím ERP systému (SAP). Nákup zadá do systému všechny potřebné údaje a odešle je IL.

IL potřebuje tyto detaily o zásilce k určení celkové ceny za dopravu:

- počet nákladových kusů,
- rozměry zásilky: délka x šířka x výška v centimetrech,
- celkovou hmotnost zásilky v kilogramech,
- přesnou adresu odeslání,
- přesnou adresu doručení,
- dodací podmínku dle Incoterms 2000,
- druh dopravy,
- předpokládané datum odeslání
- požadované datum dodání
- pojištění zboží je požadováno nebo není (v případě požadovaného pojištění IL potřebuje znát hodnotu zboží)

IL na základě dat ze systému zjistí ceny za dopravu od vybraných dopravců a potvrdí je nákupu přes ERP systém. Nákup vybere vhodného dopravce a uvolní požadavek na dopravu v systému a opět odešle na IL. IL vytiskne objednávku ze systému a pošle nákupu ke schválení. Jakmile se vrátí objednávka schválená, IL objedná dopravu s vybraným přepravcem.

Výše uvedený postup objednání je popsán obecně, v praxi však IL vždy objednává od přepravce, který vyhrál výběrové řízení. Výjimečně může IL objednat přepravu od jiného přepravce a to v případě, že:

- přepravce vybraný na základě výběrového řízení není schopen zajistit přepravu dané zásilky
- jiný přepravce je schopen zajistit dopravu levněji nebo za stejnou cenu a rychleji

3.4. Clení zásilek

IL nezajišťuje proclení a nekomunikuje s celním úřadem, tuto činnost zajišťuje pro ABC jiná společnost formou outsourcingu (dále jen „celní agent“). Celní agent je jakýmsi prostředníkem v komunikaci mezi společností ABC, respektive oddělením IL, a celním úřadem, proto lze clení zásilek zahrnout jako činnost spadající pod IL. Celní agent denně komunikuje s celním úřadem a pomáhá společnosti ABC se získáním různých povolení od

celního úřadu. Celní agent má svoji pobočku zřízenou v areálu společnosti ABC a pracuje od pondělí 6 hod. do soboty 19 hod. a dále v neděli od 7 do 19 hod. Společnost ABC používá zjednodušené postupy pro ukončování tranzitů a clení zásilek, tzn. že se zásilkou a s dokumenty se nemusí jezdit na celní úřad, ale clení se řeší formou elektronické komunikace s celním úřadem. Tuto elektronickou komunikaci opět zprostředkovává celní agent.

IL je v každodenním kontaktu s celním agentem a poskytuje mu dokumenty potřebné k proclení zásilek. Pokud si celní úřad vyžádá zboží ke kontrole, celní agent o tom informuje IL, IL kontaktuje příslušný sklad a zajistí, aby zásilka byla připravena ke kontrole, samotné kontroly se IL neúčastní. Společnost ABC má vlastní systém, který slouží k evidenci zásilek pod celním dohledem. Celní agent do tohoto systému vkládá informace. Systém obsahuje následující informace o zásilkách:

- číslo faktury
- označení zboží
- množství
- hmotnost
- datum přijetí zásilky
- MRN číslo předchozího dokladu (tedy číslo tranzitního doprovodného dokladu)
- číslo jednotného správního dokladu
- informaci o provedené fyzické kontrole zboží
- datum proclení zásilky

IL prostřednictvím tohoto systému sleduje, zda proběhla fyzická kontrola a zboží je v pořádku, tzn. souhlasí fyzický stav zboží s údaji uvedenými na faktuře a dále sleduje zda daná zásilka byla již proclena. Fyzickou kontrolu zboží provádí sklad, který má přístup do celního systému a v případě že zásilka je v pořádku, údaje v systému potvrdí. Pokud sklad zjistí nesrovnalost, údaje v systému nepotvrdí a informuje IL a celního agenta o detailech nesrovnalosti. Úkolem IL je tuto nesrovnalost vyřešit tak, aby bylo možné zásilku proclít, tj. musí zajistit správné dokumenty a předat je celnímu agentovi a skladu. Jakmile jsou údaje v systému potvrzeny, může celní agent poslat elektronicky zásilku na proclení celnímu úřadu. Poté co celní úřad pošle elektronickou zprávu o proclení zásilky celnímu agentovi, provede celní agent záznam v celním systému, že zásilka je již proclená.

4. Cíl práce

Výběrové řízení je složitý proces jehož výsledkem by měl být výběr optimálního řešení. Efektivní výběrové řízení by mělo být dostatečně transparentní tak, aby z výsledků bylo jasně patrné, že vybraná varianta je opravdu nejlepší ze všech nabízených variant. Hodnocení jednotlivých variant by mělo být předem nastaveno, a to například sestavením vhodného seznamu hodnotících kritérií a přiřazení vah jednotlivých kritériím podle jejich důležitosti. Ovšem záleží na charakteru výběrového řízení, tedy jaký subjekt vyhlašuje výběrové řízení, zda soukromá společnost nebo státní orgán, co je předmětem a cílem výběrového řízení, zda má vyhlášovatel omezené finanční prostředky apod. Podle charakteru výběrového řízení by tedy měla být zvolena nejvhodnější metoda výběru optimální varianty. Tato diplomová práce se zabývá výběrem nejvhodnějšího poskytovatele přepravních služeb pro výrobní společnost ABC. Společnost ABC má v současné době zavedený určitý systém výběrového řízení, které se uskutečňuje pravidelně každý rok. Detaily o průběhu posledního výběrového řízení a jeho výsledcích jsou uvedeny v následující kapitole. Výchozím předpokladem pro tuto diplomovou práci, je tvrzení, že současný způsob výběrového řízení není efektivní z těchto důvodů:

- výběrové řízení není transparentní
- je osloven malý počet uchazečů
- dotazník není sestaven tak, aby zjištěné informace mohly být podkladem pro rozhodnutí
- nejsou stanovena jasná kritéria pro hodnocení
- způsob výběru optimální varianty je spíše subjektivním rozhodnutím managementu
- výsledkem výběrového řízení není optimální varianta

Cílem této diplomové práce je na základě analýzy současného průběhu výběrového řízení ověřit, zda výše uvedená tvrzení platí, a s pomocí informací z odborné literatury, odborných časopisů a jiných informačních zdrojů zabývajících se logistikou, přepravou a problematikou výběrových řízení v oblasti logistiky, navrhnout opatření pro odstranění výše zmíněných nedostatků s cílem zajištění efektivního výběrového řízení. Cílem práce je tedy navrhnout nový způsob či upravit stávající způsob výběrového řízení tak, aby

byl zajištěn optimální výběr přepravce a byla odstraněna rizika nekvalitních či pozdních dodávek, byla zkvalitněna a zefektivněna práce zaměstnanců organizujících výběrové řízení a aby bylo dosaženo časových i ekonomických úspor.

5. Analýza výběrového řízení

5.1. Žádost o kalkulaci

Společnost ABC zaslala dne 22. února 2010 dopravcům formální žádost o kalkulaci nákladů na přepravu leteckých, námořních a silničních zásilek. Tato žádost byla zaslána sedmi vybraným poskytovatelům přepravních služeb (transportation solution providers, dále jen „TSP“), které společnost ABC považuje za TSP, které by mohli splnit jejich požadavky.

Společně s žádostí o kalkulaci poslala společnost ABC základní informace o společnosti a objemech přepravy v uplynulém roce 2009 (tabulka č. 5.1), aby dopravci na základě těchto informací mohli učinit cenovou nabídku.

Námořní přeprava		Množství									TOTAL
Místo odeslání		Q1-09			Q2-09			Q3-09			
Země	Město	počet zásilek	hmotnost	objemová hmotnost	počet zásilek	hmotnost	objemová hmotnost	počet zásilek	hmotnost	objemová hmotnost	
Canada	Calexico	3	1 686	1 611	2	867	666	4	1 929	1 332	
Hong Kong	Hong Kong	26	327 637	561 793	26	88 736	223 577	25	87 460	186 517	
Indonesia	Jakarta	2	689	1 768	2	1 054	2 452	3	954	2 600	
China	Kunshan	-	-	-	6	3 921	5 881	14	10 541	12 039	
USA	Minneapolis	1	200	240	1	1 680	2 489	9	13 184	20 367	
China	Shanghai	29	146 137	215 019	42	295 164	526 450	30	299 459	520 720	
China	Shenzhen	1	2 613	2 480	1	2 500	4 939	7	13 172	20 853	
USA	Shiller Park	2	2 532	1 905	2	1 893	1 448	3	3 000	1 956	
Total		64	481 494	784 816	82	395 815	767 902	95	429 699	766 384	
Letecká přeprava		Množství									TOTAL
Místo odeslání		Q1-09			Q2-09			Q3-09			
Země	Město	počet zásilek	hmotnost	objemová hmotnost	počet zásilek	hmotnost	objemová hmotnost	počet zásilek	hmotnost	objemová hmotnost	
China	Hong Kong	32	19 644	18 826	28	28 790	26 530	25	40 714	47 101	
USA	Houston	8	2 564	749	19	6 806	928	26	10 554	3 711	
USA	Indianapolis	1	3 621	2 726	12	1 704	1 909	12	1 018	1 234	
China	Kunshan	1	10	3	1	318	489	5	1 021	1 376	
USA	Minneapolis	6	3 891	3 080	5	558	499	4	2 005	2 110	
China	Shanghai	7	13 622	11 982	11	3 850	4 406	14	1 789	2 734	
China	Shenzhen	2	450	245	8	197	181	5	1 577	1 978	
Taiwan	Taipei	6	625	346	3	21	43	8	2 015	2 100	
Total		63	44 427	37 957	87	42 244	34 985	99	60 693	62 344	
Silniční přeprava		Množství									TOTAL
Místo odeslání		Q1-09			Q2-09			Q3-09			
Země	Město	počet zásilek	hmotnost	objemová hmotnost	počet zásilek	hmotnost	objemová hmotnost	počet zásilek	hmotnost	objemová hmotnost	
United Kingdom	Ashford	2	408	962	4	246	605	9	600	1 596	
Czech Republic	Ostrava	-	-	-	1	385	558	1	4 825	7 054	
Italy	Rome	4	285	225	4	363	219	9	505	302	
Czech Republic	Brno	1	214	390	-	11 448	12 957	-	759	1 331	
Hungary	Teskand Petofi	-	-	-	5	302	576	5	498	889	
The Netherlands	Venray	3	1 532	1 284	1	718	642	-	-	-	
Total		10	2 439	2 861	15	13 462	15 557	24	7 187	11 172	

23 609	971 887	6 820	17 920	23 096	1 262 189	28 272	5 309	2 319 102
92 457	5 388	5 869	1 868	5 689	19 122	2 404	2 489	135 286
3 163	7 612	746	14 678	1 465	1 926	29 590		

Tabulka 5.1: Objem přepravy v prvních třech kvartálech roku 2009

Požadavky:

- konkurence schopné fixní ceny a potenciál pro další snižování nákladů
- udržitelné ceny a kvalita

- včasné dodávky minimálně u 98% zásilek
- návrhy možností jak ještě více zkrátit celkový čas dodání zásilek do ABC
- Account management
- silné postavení TSP v globální měřítku a také v určitém regionu nebo v určité zemi
- úroveň zdrojů TSP, jako jsou lidé, stroje, sklady apod., které by měly uspokojit specifické a často variabilní potřeby společnosti ABC na přepravu a doručování zásilek
- schopnost spolupráce s celním agentem společnosti ABC
- správně vyplněnou žádost o kalkulaci nákladů;
- certifikát AEO
- připravenost na zavedení systému e-Dovoz
- informovanost a zasílání aktuálních informací z oblasti logistiky
- možnost ukládání dokumentů na web a přístup do on-line sledovacího systému
- splatnost faktur 45 dní

K odpovědi na žádost o kalkulaci měli dopravci přiložit:

- vyplněný dotazník (viz příloha A)
- cenovou nabídku (viz příloha B)
- informace o dalších službách, které je TSP schopen poskytnout a nejsou uvedené v dotazníku

Cenová nabídka měla splňovat níže uvedené požadavky:

- ceny měly vycházet z poskytnutých dat o objemu přepravy za rok 2009
- ceny měly být uvedené v USD pro leteckou a námořní přepravu a v EUR pro silniční přepravu
- ceny vyplněné v příloze B měly být transparentní a zahrnovat vše co s přepravou souvisí, tzv. all in cena
- ceny měly být stanoveny jako fixní na čtvrtletí u námořních a leteckých zásilek
- nebudou akceptovány další poplatky jako FSC – palivový příplatek, SSC – bezpečnostní příplatek, celní poplatky, měnové rozdíly
- každá cenová nabídka na následující čtvrtletí musí být zaslána nejpozději do 24. dne v měsíci, který předchází prvnímu měsíci následujícího čtvrtletí

- TSP by měl poskytnout ceník nebo cenový kalkulátor, na základě kterého bude vypočtena celková cena za dopravu včetně pojištění po vložení dat o zásilce, jako jsou například dodací podmínky, hmotnost v kg, rozměry v cm a nákladové kusy

Společně s výše uvedenými dokumenty měli TSP v odpovědi zaslat informace o jejich společnosti:

- základní informace o společnosti a její historii
- statistky/objemy přepravy
- organizační strukturu
- kvalifikace, zkušenosti, certifikáty
- administrativní, technické a finanční schopnosti

5.1.1. Skladování

Společnost ABC požadovala po budoucím poskytovateli TSP zdarma skladování po dobu 5 kalendářních dnů ve skladu dopravce. Po uplynutí této lhůty by měla být sjednána oboustranná dohoda pro jednotlivý konkrétní případ. Dále společnost požadovala zasílání reportu na týdenní bázi, ve kterém by byl výčet zásilek, které jsou ve skladu dopravce a doba jejich skladování.

TSP dále byly vyzváni k poskytnutí níže uvedených informací:

- počet dní, po které může být zásilka na kontejnerovém překladišti bez vzniku dalších více nákladů za skladování
- čekací doba na vykládku, po kterou nebude dopravce účtovat více náklady za čekání
- ceník dalších služeb, které nejsou zahrnuty v all in ceně za přepravu

5.1.2. Partnerský vztah

Společnost ABC požadovala po budoucím TSP navázání užší spolupráce a partnerského vztahu. Proto ve svých požadavcích uvedla, že bude organizovat pravidelné měsíční schůzky, v rámci kterých dojde k zhodnocení výkonů TSP za uplynulý měsíc. Pokud bude výkon dopravce nedostatečný, bude TSP společně s ABC spolupracovat na nápravě a zlepšení výkonu. Pokud tak neučiní, bude TSP upomínán ústně i písemnou formou a konečně může dojít až k ukončení smlouvy a spolupráce s TSP.

5.1.3. Zabezpečení

Společnost ABC vyžadovala, aby její materiál byl v průběhu přepravy a skladování u dopravce dostatečně zabezpečen. Proto budoucí TSP měl být držitelem certifikátu TAPA A, který vyjadřuje určitou úroveň systému zabezpečení.

Organizace TAPA

TAPA (Transported Assets Protection Association – Asociace na ochranu přepravovaného zboží) byla iniciována výrobcí zboží vysoké hodnoty (např. počítače/počítačové komponenty, mobilní telefony atp.), kteří hledají záruky od svých poskytovatelů logistických služeb na své zboží během dopravy. Postupem doby se rozrostla do asociace bezpečnostních profesionálů a zainteresovaných obchodních partnerů z různých výrobních a dopravních společností se společným zájmem ošetřit narůstající bezpečnostní hrozby, které se začaly vyskytovat u zmíněných odvětví průmyslu. V současné době TAPA poskytuje 2 standardy k řízení specifických rizik spojených s krádeží zboží vysoké hodnoty. Tyto standardy jsou:

- TAPA FSR – skladování
- TAPA TSR – přeprava nákladními auty

Standardy obsahují omezený počet požadavků na systém managementu a ve větším rozsahu soubor specifických kvantitativních požadavků na bezpečnostní opatření na skladování a silniční přepravu (CCTV uzavřené okruhy TV, osvětlení, zámky, bezpečnostní zabezpečení včetně poplašných zařízení aj.). Oba standardy umožňují, aby byla naplněna všechna nebo omezený počet opatření (tzn. Úroveň A,B nebo C pro FSR, Úroveň 1,2 a 3 pro TSR).

5.1.4. Reklamace

V případě ztráty či poškození zásilky by měl dopravce poskytnout společnosti ABC všechny potřebné dokumenty k vyřízení reklamace do 7 dní od obdržení oznámení o škodě či ztrátě od společnosti ABC. Reklamace by měla být vyřešena do 60ti kalendářních dní od obdržení oznámení o škodě či ztrátě. Množství reklamací a průběh řešení reklamací bude součástí měsíčního hodnocení dopravce.

Před uzavřením smlouvy s vybraným dopravcem bude dopravce vyzván k předložení níže uvedených dokumentů:

- informace o pojištění společnosti
- způsob do jaké míry bude TSP nahrazovat škodu v případě ztráty zásilky – zda v plné hodnotě zboží deklarované na faktuře
- popis interního procesu vyřizování reklamací
- kontaktní osobu, která bude vyřizovat reklamace společnosti ABC a bude dohlížet na to, aby všechny reklamace byly vyřešeno do 60ti dní

Odpověď měla být zaslána do 16.30 hod. dne 8. března 2010, a to v elektronické formě a zároveň dvou tištěných vyhotoveních.

5.2. Cenové nabídky a nabídka služeb jednotlivých dopravců

Úroveň poskytovaných služeb jednotlivých dopravců měla být zjištěna pomocí dotazníku (viz příloha A), který společnost ABC sestavila s ohledem na své požadavky při importu zásilek zboží. V příloze C jsou uvedeny odpovědi všech sedmi dopravních společností.

5.2.1. Shrnutí výsledků z dotazníku

Všech sedm dopravních společností působí na mezinárodním trhu už více než 10 let, na českém trhu působí více než 10 let prostřednictvím vlastní kanceláře 6 dopravců a pouze dopravce M má vlastní kancelář v ČR necelých 5 let, nicméně více než 10 let působí na českém trhu prostřednictvím agenturní kanceláře. Společnost ABC zjišťovala, zda jsou oslovené dopravní společnosti schopny poskytovat služby v letecké, silniční, námořní, železniční a kombinované dopravě. Kromě dopravce E všichni odpověděli, že jsou schopni zajistit všechny výše uvedené způsoby přepravy. Dopravce E nenabízí železniční přepravu. Dále společnost ABC zkoumala, zda jsou vybraní dopravci schopni poskytnout další služby související s přepravou, jako on-line tracking systém, pravidelný report zásilek na cestě, možnost stahovat přepravní dokumenty z webu a konsolidaci zásilek. Pouze dopravce T není schopen nabídnout webovou aplikaci pro stahování přepravních dokumentů. Ostatní dopravci nabízejí všechny výše uvedené doplňkové služby.

Všichni oslovení dopravci v dotazníku potvrdili, že:

- jsou schopni nabídnout jednu kontaktní osobu jen pro společnost ABC, která hovoří česky, anglicky a mandarínsky,
- jsou schopni potvrdit předpokládané datum doručení zásilky 5 dní před příchodem zásilky
- jsou schopni zajistit přímý tahač i pro kusové námořní zásilky
- využívají pro přepravu zásilek i přímé lety na pražské letiště
- jsou schopni dodržet splatnost faktur (45 dní)
- jsou schopni vystavit tranzitní doprovodný doklad s místem určení sídlo společnosti ABC
- pro silniční přepravu využívají dopravní prostředky jiných dopravních společností
- jsou schopni předat dokumenty celnímu agentovi společnosti ABC, který sídlí na letišti Praha – Ruzyně
- jsou připraveni na e-Customs
- vlastní certifikát ISO 9001

V dalších otázkách se odpovědi dopravců již lišily:

- dopravci E, Da, M, C nemají vlastní dopravní prostředky pro silniční přepravu
- dopravce E není schopen předat dokumenty celnímu agentovi společnosti ABC, který sídlí na překladišti Mělník nebo Metrans, Praha
- pouze dopravci E a Da vlastní certifikát AEO
- dopravci S a Dh nejsou schopni podat ESD (Entry Summary Declaration) v místě vstupu zásilky do EU
- dopravce T uvedl, že vlastní další certifikáty ISO, a to ISO 14001, BSI OHSAS 18001
- dopravci E a C nevlastní TAPA a certifikát
- dopravci E a s nesplňují požadavky TAPA TSR
- dopravce Da není schopen manipulovat s nebezpečným materiálem
- Preferovaný čtvrtletní ceník služeb nejsou schopni poskytovat dopravci E a M

Jméno přepravce:	E	Da	Dh	T	M	C	S
Vyřešení reklamace do (dní)	dle smlouvy	7	1 až 30	30	60	30	30
Lhůta k uplatnění nároku na náhradu škody u pojišťovny	dle obchodních podmínek	viditelné poškození-7dní , skryté poškození-6 měsíců		21	14	30	7
Zdarma uskladnění na terminále Metrans po dobu (dní)	10	záleží na dopravci - v průměru 6 dní	10	5	10	10	15
Zdarma čekací doba při vykládce ve Vašem skladu po dobu (hodin)	3	5	3-standardně, 10 pro FCL	1	3 až 5	10	10-FCL, 1-LCL
Je zadržení zahrnuto v ceně ALL-IN nabídnuté společnosti ABC s.r.o.	N	Y	N	N	Y	N	N
Zadržení v přístavu (dny)	3		0		za TEU po 10 dnech	5	10
Zadržení způsobené vrácením kontejneru na terminál (dny)	10		8		za TEU po 10 dnech		
Sazba pojištění dle hodnoty zboží v % pro :							
námořní přepravu	0,60%	0,05%	0,34%	0,5-1%	0,30%	0,35%	0,004%
leteckou přepravu	0,40%	0,03%	0,34%	0,2-1%	0,30%	0,35%	0,004%
silniční přepravu v rámci Evropy	0,20%	0,05%	0,10%	0,2-1%	0,24%	0,35%	0,02%

Tabulka 5.2: Odpovědi dopravců na otevřené otázky

Dále byly v dotazníku otázky týkající se reklamací, příplatků za čekání a skladování, a pojištění. Odpovědi jednotlivých dopravců jsou uvedeny v tabulce č. 5.2:

Nejkratší lhůtu k vyřízení reklamace nabídl dopravce Da, nejdelší lhůtu k uplatnění nároku na náhradu škody nabídl také dopravce Da, a to 6 měsíců pro skryté poškození. Nejlepší nabídku skladování na terminále Metrans poskytl dopravce S, a to 15 dní skladování zdarma. Nejdelší čekací dobu při vykládce nabídl dopravce Dh a C. Nejnižší sazbu pojištění nabídl dopravce S. Dopravci Da a M potvrdili, že více náklady za zadržení kontejneru jsou zahrnuty v ceně za dopravu, dopravce M však zároveň uvedl, že při zadržení trvajícím více jak 10 dnů, bude účtováno 60 EUR za TEU.

5.2.2. Shrnutí výsledků srovnání cenových nabídek

Dle zadání výběrového řízení měli dopravci dále poskytnout ceník letecké, silniční a námořní přepravy pro vybraná místa odeslání a dodací podmínky, které společnost ABC

nejčastěji používá. Ceník měl být poskytnut v předem stanovené formě tak, aby společnost ABC mohla jednoduše provést srovnání cen. Jednotlivé ceníky jsou uvedeny v příloze D.

Hmotnost zásilky	Město	Nejnižší cena AIR FOB	Přeppravce	Nejnižší cena AIR EXW	Přeppravce	Město	Nejnižší cena AIR FOB	Přeppravce	Nejnižší cena AIR EXW	Přeppravce
<100kgs	Hong Kong	\$3,50	Dh	\$3,80	Dh	Indianapolis Indiana	\$2,68	S	\$3,13	S
<250kgs		\$3,22	Dh	\$3,52	Dh		\$2,39	S	\$2,79	S
<500kgs		\$2,98	Dh	\$3,28	Dh		\$2,29	S	\$2,64	S
<1000kgs		\$2,74	Dh	\$3,04	Dh		\$2,22	S	\$2,57	S
<1500kgs		\$2,63	Dh	\$2,93	Dh		\$2,13	Dh	\$2,41	Dh
<2000kgs		\$2,60	Dh	\$2,90	Dh		\$2,10	Dh	\$2,36	Dh
<2500kgs		\$2,56	Dh	\$2,86	Dh		\$2,06	Dh	\$2,31	Dh
>2500kgs		\$2,54	Dh	\$2,84	Dh		\$2,04	Dh	\$2,28	Dh
Minimum		\$60,00	M	\$185,00	C		\$95,00	M	\$165,00	M
<100kgs	Houston, Texas	\$2,62	M	\$2,87	M	Kunshan	\$4,57	M	\$4,72	M
<250kgs		\$2,34	S	\$2,79	S		\$4,40	C	\$4,72	M
<500kgs		\$2,24	S	\$2,64	S		\$4,40	C	\$4,72	M
<1000kgs		\$2,17	S	\$2,57	S		\$4,35	C	\$4,60	C
<1500kgs		\$2,13	Dh	\$2,43	Dh		\$4,35	C	\$4,60	C
<2000kgs		\$2,06	S	\$2,39	Dh		\$4,20	C	\$4,45	C
<2500kgs		\$2,06	S	\$2,33	Dh		\$4,15	C	\$4,40	C
>2500kgs		\$2,04	Dh	\$2,30	Dh		\$4,05	C	\$4,30	C
Minimum		\$122,97	S	\$170,00	M		\$100,00	M	\$260,00	C
<100kgs	Rome	\$1,91	S	\$2,42	S	Shen Zhen	\$3,50	Dh	\$3,80	Dh
<250kgs		\$1,73	S	\$2,24	S		\$3,22	Dh	\$3,52	Dh
<500kgs		\$1,53	S	\$2,01	M		\$2,98	Dh	\$3,28	Dh
<1000kgs		\$1,22	M	\$1,69	M		\$2,74	Dh	\$3,04	Dh
<1500kgs		\$1,09	M	\$1,56	M		\$2,63	Dh	\$2,93	Dh
<2000kgs		\$1,04	M	\$1,51	M		\$2,60	Dh	\$2,90	Dh
<2500kgs		\$1,04	M	\$1,51	M		\$2,56	Dh	\$2,86	Dh
>2500kgs		\$1,05	M	\$1,52	M		\$2,54	Dh	\$2,84	Dh
Minimum		\$96,70	S	\$150,00	M		\$95,00	M	\$200,00	M
<100kgs	Shanghai	\$4,57	M	\$4,72	M	Singapore	\$4,47	M	\$4,62	M
<250kgs		\$4,40	C	\$4,72	M		\$3,75	C	\$3,90	C
<500kgs		\$4,40	C	\$4,72	M		\$3,52	Da	\$3,72	Da
<1000kgs		\$4,35	C	\$4,60	C		\$3,18	Da	\$3,38	Da
<1500kgs		\$4,35	C	\$4,60	C		\$3,11	Da	\$3,31	Da
<2000kgs		\$4,25	C	\$4,45	C		\$3,07	Da	\$3,27	Da
<2500kgs		\$4,25	C	\$4,40	C		\$3,02	Da	\$3,22	Da
>2500kgs		\$4,15	C	\$4,30	C		\$3,00	Da	\$3,20	Da
Minimum		\$100,00	M	\$247,97	S		\$150,00	C	\$190,00	E
<100kgs	St. Paul, Mineapolis	\$2,73	S	\$3,18	S	Taipei	\$4,02	M	\$4,62	M
<250kgs		\$2,44	S	\$2,84	S		\$3,90	C	\$4,15	C
<500kgs		\$2,34	S	\$2,69	S		\$3,90	C	\$4,15	C
<1000kgs		\$2,21	Dh	\$2,61	Dh		\$3,85	C	\$4,10	C
<1500kgs		\$2,09	Dh	\$2,44	Dh		\$3,85	C	\$4,09	M
<2000kgs		\$2,06	Dh	\$2,38	Dh		\$3,85	C	\$4,03	M
<2500kgs		\$2,02	Dh	\$2,30	Dh		\$3,60	C	\$3,85	C
>2500kgs		\$2,00	Dh	\$2,25	Dh		\$3,60	C	\$3,85	C
Minimum		\$95,00	M	\$155,00	E		\$100,00	M	\$160,00	M

Tabulka 5.3: Nejnížší nabídnuté ceny letecké přepravy

V tabulce č. 5.3 jsou uvedeny nejnižší ceny za přepravu z požadovaných destinací rozdělené dle hmotnosti zásilky v kg. U každé nejnižší ceny je pak uvedeno jméno dopravce, který nejnižší cenu nabídl. Červeně označené jsou ceny za přepravu z Hong Kongu, Houstonu a Shanghai, což jsou místa odkud společnost ABC dováží největší množství zásilek, viz obrázek č. 5.1: Objem přepravy v prvních třech kvartálech roku 2009. Nejnížší ceny za leteckou přepravu z Hong Kongu při dodacích podmínkách FOB i EXW nabídla ve všech hmotnostních kategoriích společnost Dh. Nejnížší cenu za přepravu zásilky do 100 kg z Houstonu nabídl dopravce M pro dodací podmínky FOB i EXW, od 100 kg do 1000 kg nabídl nejnižší cenu dopravce s pro dodací podmínky FOB i EXW a dále u zásilek

nad 1000 Kg nabídl dopravce Dh nejnížší cenu při dodacích podmínkách EXW. Co se týče zásilek ze Shanghai, nejnížší ceny nabídli dopravci C a M. Dopravce M uvedl nejnížší cenu u zásilek do 100 kg při dodací podmínce EXW i FOB a dále u zásilek od 100 do 500 kg při dodací podmínce FOB. Dopravce C pak nabídl nejnížší cenu u zásilek od 100 kg a výše u zásilek s dodací podmínkou EXW a u zásilek od 500 kg a výše s dodací podmínkou FOB.

Hmotnost zásilky	Město	Nejnižší cena SEA FOB	Převpravce	Nejnižší cena SEA EXW	Převpravce	Město	Nejnižší cena SEA FOB	Převpravce	Nejnižší cena SEA EXW	Převpravce
<250 kg	Calexico, California	\$1,20	M	\$0,97	T	Jakarta	\$0,58	S	\$1,04	Da
<500 kg		\$1,06	Da	\$0,87	T		\$0,30	C	\$0,89	Da
<1000 kg		\$0,96	Da	\$0,77	T		\$0,15	C	\$0,50	C
<1500 kg		\$0,90	C	\$0,71	T		\$0,15	C	\$0,47	C
<2500 kg		\$0,78	C	\$0,66	T		\$0,15	C	\$0,43	C
<2000 kg		\$0,83	C	\$0,61	T		\$0,15	C	\$0,40	C
<3000 kg		\$0,75	C	\$0,56	T		\$0,15	C	\$0,37	C
<4000 kg		\$0,71	C	\$0,51	T		\$0,15	C	\$0,35	C
<5000 kg		\$0,71	C	\$0,46	T		\$0,15	C	\$0,31	C
TEU		\$3 040,00	S	\$1 377,00	T		\$2 180,00	Da	\$2 725,00	Da
FEU		\$3 880,00	S	\$1 377,00	T		\$3 799,20	Da	\$4 749,00	Da
<250 kg	Hong Kong	\$0,48	S	\$0,82	M	Kunshan, Jiangsu	\$0,60	C	\$0,92	Da
<500 kg		\$0,30	C	\$0,76	Da		\$0,30	C	\$0,76	Da
<1000 kg		\$0,15	C	\$0,54	C		\$0,15	C	\$0,48	C
<1500 kg		\$0,15	C	\$0,50	C		\$0,15	C	\$0,45	C
<2500 kg		\$0,15	C	\$0,45	C		\$0,15	C	\$0,42	C
<2000 kg		\$0,15	C	\$0,42	C		\$0,15	C	\$0,38	C
<3000 kg		\$0,15	C	\$0,39	C		\$0,15	C	\$0,36	C
<4000 kg		\$0,15	C	\$0,36	C		\$0,15	C	\$0,33	C
<5000 kg		\$0,15	C	\$0,35	C		\$0,15	C	\$0,30	C
TEU		\$1 998,40	Da	\$2 498,00	Da		\$2 424,80	Da	\$3 031,00	Da
FEU		\$3 328,00	Da	\$4 160,00	Da		\$3 977,60	Da	\$4 972,00	Da
<250 kg	Shanghai	\$0,48	S	\$0,70	M	Shiller Park	\$1,07	Da	\$0,66	T
<500 kg		\$0,30	C	\$0,70	M		\$0,86	Da	\$0,46	T
<1000 kg		\$0,15	C	\$0,42	C		\$0,76	Da	\$0,31	T
<1500 kg		\$0,15	C	\$0,42	C		\$0,71	Da	\$0,27	T
<2500 kg		\$0,15	C	\$0,38	C		\$0,68	Da	\$0,26	T
<2000 kg		\$0,15	C	\$0,36	C		\$0,69	Da	\$0,24	T
<3000 kg		\$0,15	C	\$0,33	C		\$0,67	Da	\$0,22	T
<4000 kg		\$0,15	C	\$0,31	C		\$0,66	Da	\$0,20	T
<5000 kg		\$0,15	C	\$0,27	C		\$0,65	Da	\$0,18	T
TEU		\$2 390,40	Da	\$2 988,00	Da		\$2 380,00	S	\$459,00	T
FEU		\$3 890,40	Da	\$4 863,00	Da		\$3 190,00	S	\$459,00	T
<250 kg	Shenzhen	\$0,58	S	\$1,04	Da	Singapore	\$0,54	S	\$1,04	Da
<500 kg		\$0,30	C	\$0,84	C		\$0,30	C	\$0,88	Da
<1000 kg		\$0,15	C	\$0,42	C		\$0,15	C	\$0,48	C
<1500 kg		\$0,15	C	\$0,42	C		\$0,15	C	\$0,45	C
<2500 kg		\$0,15	C	\$0,38	C		\$0,15	C	\$0,42	C
<2000 kg		\$0,15	C	\$0,36	C		\$0,15	C	\$0,38	C
<3000 kg		\$0,15	C	\$0,33	C		\$0,15	C	\$0,36	C
<4000 kg		\$0,15	C	\$0,31	C		\$0,15	C	\$0,33	C
<5000 kg		\$0,15	C	\$0,27	C		\$0,15	C	\$0,30	C
TEU		\$1 998,40	Da	\$2 498,00	Da		\$2 322,40	Da	\$2 903,00	Da
FEU		\$3 888,80	Da	\$4 861,00	Da		\$3 422,40	Da	\$4 278,00	Da
<250 kg	St. Paul, Mineapolis	\$0,98	M	\$0,82	T	Taipei	\$0,58	S	\$1,06	Da
<500 kg		\$0,86	Da	\$0,59	T		\$0,32	C	\$0,85	C
<1000 kg		\$0,76	Da	\$0,44	T		\$0,16	C	\$0,45	C
<1500 kg		\$0,71	Da	\$0,35	T		\$0,16	C	\$0,42	C
<2500 kg		\$0,68	Da	\$0,33	T		\$0,16	C	\$0,38	C
<2000 kg		\$0,69	Da	\$0,33	T		\$0,16	C	\$0,35	C
<3000 kg		\$0,67	Da	\$0,31	T		\$0,16	C	\$0,33	C
<4000 kg		\$0,66	Da	\$0,29	T		\$0,16	C	\$0,30	C
<5000 kg		\$0,65	Da	\$0,27	T		\$0,16	C	\$0,26	C
TEU		\$2 552,00	Da	\$459,00	T		\$2 310,40	Da	\$2 888,00	Da
FEU		\$3 760,00	Da	\$459,00	T		\$3 559,20	Da	\$4 449,00	Da

Tabulka 5.4: Nejnížší nabídnuté ceny námořní přepravy

V tabulce č. 5.4 jsou uvedeny nejnížší ceny za přepravu námořních zásilek rozdělené dle hmotnosti zásilky a dále ceny za celokontejnerové zásilky, a to pro kontejnery velikosti 20 a 40 stop. Nevětší množství zásilek dováží společnost ABC z Shanghaie a z Hong Kongu. z tabulky vyplývá, že nejnížší ceny za celokontejnerové zásilky z obou destinací nabídla přepravní společnost Da a nejnížší ceny kusových zásilek nad 1000 kg nabídl dopravce C.

Největší množství zásilek doručovaných silniční přepravou dováží společnost ABC z Brna, proto rozhodující byly ceny za přepravu z této destinace. Nejnižší ceny u zásilek do 1500 kg a u FTL (full truck load = celý návěs) zásilek nabídl dopravce Da a nejvyšší cenu u zásilek nad 1500 kg nabídl dopravce E. v tabulce č. 5.5 jsou uvedeny nejvyšší nabídnuté ceny za silniční přepravu.

Město	Hmotnost zásilky	Nejnižší cena	Převazce	Město	Hmotnost zásilky	Nejnižší cena	Převazce	Město	Hmotnost zásilky	Nejnižší cena	Převazce
Brno	250 kg	\$0,098	Da	Hamburg	250 kg	\$0,384	T	Manchester	250 kg	\$0,596	Da
	500 kg	\$0,073	Da		500 kg	\$0,230	T		500 kg	\$0,437	Da
	1000 kg	\$0,057	Da		1000 kg	\$0,191	T		1000 kg	\$0,319	Da
	1500 kg	\$0,057	Da		1500 kg	\$0,165	Da		1500 kg	\$0,250	E
	2000 kg	\$0,049	E		2000 kg	\$0,152	Da		2000 kg	\$0,225	E
	2500 kg	\$0,040	E		2500 kg	\$0,140	Da		2500 kg	\$0,196	E
	3000 kg	\$0,038	E		3000 kg	\$0,117	Da		3000 kg	\$0,168	Da
	4000 kg	\$0,031	E		4000 kg	\$0,093	Da		4000 kg	\$0,149	Da
	5000 kg	\$0,026	E		5000 kg	\$0,074	Da		5000 kg	\$0,119	Da
	FTL	\$161,000	Da		FTL	\$483,000	Da		FTL	\$831,600	Da
Ostrava	250 kg	\$0,118	Da	Prague	250 kg	\$0,084	Da	Rome	250 kg	\$0,488	T
	500 kg	\$0,099	Da		500 kg	\$0,073	Da		500 kg	\$0,320	T
	1000 kg	\$0,080	E		1000 kg	\$0,057	Da		1000 kg	\$0,275	T
	1500 kg	\$0,060	E		1500 kg	\$0,047	Da		1500 kg	\$0,250	M
	2000 kg	\$0,060	E		2000 kg	\$0,040	M		2000 kg	\$0,230	M
	2500 kg	\$0,053	E		2500 kg	\$0,039	E		2500 kg	\$0,200	S
	3000 kg	\$0,050	M		3000 kg	\$0,035	Da		3000 kg	\$0,170	S
	4000 kg	\$0,040	M		4000 kg	\$0,029	E		4000 kg	\$0,140	Da
	5000 kg	\$0,035	Da		5000 kg	\$0,025	Da		5000 kg	\$0,112	Da
	FTL	\$220,500	Da		FTL	\$140,000	Da		FTL	\$623,000	Da
Rotterdam	250 kg	\$0,356	Da	Teskand Petofi U	250 kg	\$0,409	Da	Venray	250 kg	\$0,272	Da
	500 kg	\$0,251	Da		500 kg	\$0,310	M		500 kg	\$0,249	Da
	1000 kg	\$0,214	Da		1000 kg	\$0,185	E		1000 kg	\$0,214	Da
	1500 kg	\$0,174	Da		1500 kg	\$0,157	E		1500 kg	\$0,174	Da
	2000 kg	\$0,153	Da		2000 kg	\$0,130	M		2000 kg	\$0,153	Da
	2500 kg	\$0,139	Da		2500 kg	\$0,110	M		2500 kg	\$0,130	S
	3000 kg	\$0,117	Da		3000 kg	\$0,100	M		3000 kg	\$0,117	Da
	4000 kg	\$0,088	Da		4000 kg	\$0,090	M		4000 kg	\$0,088	Da
	5000 kg	\$0,070	Da		5000 kg	\$0,080	M		5000 kg	\$0,070	Da
	FTL	\$665,000	Da		FTL	\$510,000	M		FTL	\$651,000	Da

Tabulka 5.5: Nejvyšší nabídnuté ceny silniční přepravy

5.2.3. Shrnutí výsledků srovnání doby přepravy

Přepavní časy, které uvedli jednotliví přepravci pro konkrétní místa odeslání a dodací podmínky, jsou uvedeny v tabulce č. 5.6. Opět jsou červeně zvýrazněna místa, odkud společnost ABC dováží nejvíc zásilek.

Nekratší dobu přepravy z Hong Kongu (4 dny) při dodacích podmínkách EXW nabídl dopravce T a při dodacích podmínkách FOB nabídl dopravci C, T, a M. Nekratší nabídnutá doba přepravy z Houstonu činí 3 dny a nabídla ji pouze společnost T. Nekratší doba přepravy z Shangaie jsou 4 dny a nabídl ji dopravce T při dodacích podmínkách EXW i FOB a dopravci M a C při dodacích podmínkách EXW.

U námořních zásilek z Hong Kongu byla nejkratší nabídnutá doba přepravy 28 dní při dodacích podmínkách EXW i FOB a nabídl ji dopravce M. Nekratší dobu přepravy z Shangaie, a to 26 dní při dodacích podmínkách FOB a 28 dní při dodacích podmínkách EXW nabídl dopravce Da.

Co se týče silniční přepravy, je nejvýznamnější doba přepravy z Brna. Všichni dopravci jsou schopni vyzvednout a doručit zásilku z Brna během jednoho dne.

Letecká										
Město	dodací podmínky	přepravce							nekratší doba přepravy	
		C	Da	Dh	E	M	S	T		
Hong Kong	EXW	5	6	8,5	5,5	5	5	6	4	4
	FOB	4	6	6	4,5	4	5	4	4	4
Houston, Texas	EXW	5	6	8,5	5,5	5	6	3	3	3
	FOB	5	5	6	5,5	5	5	3	3	3
Indianapolis, Indiana	EXW	5	6	8,5	5,5	5,5	6	2	2	2
	FOB	5	5	6	5,5	4,5	5	2	2	2
Kunshan	EXW	5	9	8,5	6,5	5	8	5	5	5
	FOB	5	7	8,5	6,5	4	7	5	4	4
Rome	EXW	3	5	8,5	3,5	4	4	2,5	2,5	2,5
	FOB	1	4	6	3,5	3	3	1,5	1	1
Shanghai	EXW	5	8	8,5	6,5	5	7	4	4	4
	FOB	4	7	6	5,5	4	6	4	4	4
Shen Zhen	EXW	5	7	8,5	6,5	5	7	5	5	5
	FOB	5	7	6	5,5	4	6	5	4	4
Singapore	EXW	5	5	8,5	6,5	5	5	2	2	2
	FOB	5	5	6	5,5	4	4	2	2	2
St. Paul, Mineapolis	EXW	5	6	8,5	5,5	5,5	6	3	3	3
	FOB	5	5	6	5,5	4,5	5	3	3	3
Taipei	EXW	4	3	8,5	3,5	5	4	4	3	3
	FOB	3	3	6	3,5	4	3	3	3	3

Tabulka 5.6: Nejkratší nabídnuté přepravní časy letecké přepravy

Námořní										
Město	dodací podmínky	přepravce							nejkratší doba přepravy	
		C	Da	Dh	E	M	S	T		
Calexico, California	EXW	38	40	38	40,5	36	45	3	3	
	FOB	33	40			36	40	36	33	
Hong Kong	EXW	33	30	39	37,5	28	0	40	28	
	FOB	28	29	34	31,5	28	30	40	28	
Jakarta	EXW	33	39	37	38,5	34	39	0	33	
	FOB	28	39	32	32,5	34	36	0	0	
Kunshan,Jiangsu	EXW	37	28	38		32	34	37	28	
	FOB	32	26	0		32	31	37	26	
Shanghai	EXW	37	28	38	39,5	32	34	36	28	
	FOB	32	26	33	33	32	31	36	26	
Shenzhen	EXW	33	30	37	37,5	28	0	35	28	
	FOB	28	29	32	31,5	28	28	35	28	
Shiller Park	EXW	31	29	28	33	21	28	1	1	
	FOB	26	26			21	25	32	21	
Singapore	EXW	31	34	31	37,5	24	0	32	24	
	FOB	26	33	26	31,5	24	29	32	24	
St. Paul, Mineapoli	EXW	31	29	33	33	21	31	2	2	
	FOB	26	26	28		21	28	32	21	
Taipei	EXW	33	35	38	41	31	0	35	31	
	FOB	28	33			31	32	35	28	

Tabulka 5.7: Nejkratší nabídnuté přepravní časy letecké přepravy

Silniční									
Město	přepravce							nejkratší doba přepravy	
	C	Da	Dh	E	M	S	T		
Brno	1	1	1	1	1	1	1	1	
Hamburg	2	2	2	3	2	2	0	2	
Manchester	3	4	3	5	4	3	2,5	2,5	
Ostrava	1	1	1	1	1	1	1	1	
Prague	1	1	1	1	1	1	1	1	
Rome	3	3	3,5	4	4	4	2,5	2,5	
Rotterdam	2	2	3	3	2	2	0	2	
Teskand Petofi U	1	2	2	2	2	4	0	1	
Venray	2	2	3	3	2	2	0	2	

Tabulka 5.8: Nejkratší nabídnuté přepravní časy silniční přepravy

5.3. Výsledek výběrového řízení

Ze všech sedmi dopravních společností byli do užšího výběrového kola pozváni dopravci C a Da, a to na základě nejlepších výsledků v oblasti hlavních výběrových kritérií:

- nejnižší přepravní náklady
- doba přepravy
- úroveň poskytovaných služeb

Společnost ABC se rozhodla posuzovat nabídky dopravců dle cen přepravy z nejdůležitějších míst odeslaní, což je Hong Kong a Shanghai a dále dle úrovně některých nabízených služeb. V průběhu výběrového řízení se společnost rozhodla, že neučiní výběr pouze jednoho dopravce, ale že rozdělí výběr na dopravce pro letecké a pro námořní zásilky, a to z důvodu, že nabídky dopravců se často velice lišily dle typu přepravy. Například jeden dopravce měl vynikající nabídku pro leteckou přepravu, ale naopak v námořní přepravě byla jeho nabídka daleko horšího než nabídka jiného dopravce. V následující tabulce č. 5.9 je uvedeno nejprve srovnání nabídnutých cen dopravců pomocí aritmetického průměru cen letecké i námořní dopravy. U letecké přepravy byly srovnávány pouze ceny zásilek do 500 kg a u námořní přepravy pouze ceny za přepravu celých kontejnerů. Z tabulky vyplývá, že by při tomto způsobu hodnocení měl být vybrán dopravce C.

Dopravce	Letecké				
	EXW SHA	EXW HKG	FOB SHA	FOB HKG	Pořadí letecké průměr celkem
C	2	3	1	2	2
Da	6	5	6	5	5,5
Dh	5	1	5	1	3
S	4	4	4	6	4,5
M	1	2	2	3	2
E	3	6	3	4	4
T	7	7	7	7	7
Dopravce	Námořní			Letecká a námořní	
	EXW SHA	FOB HKG	Pořadí námořní průměr celkem	Celkové hodnocení námořní a letecké	Výsledné pořadí letecká a námořní
C	2	2	2	4	1
Da	1	1	1	6,5	2
Dh	4	4	4	7	3
S	3	3	3	7,5	4
M	7	7	7	9	5
E	5	5	5	9	5
T	6	6	6	13	7

Tabulka 5.9: Výsledné pořadí v letecké a námořní přepravě souhrnně

V tabulce č. 5.10 je analýza nabídnutých cen pouze u letecké dopravy, nejprve pomocí aritmetického průměru a následně pomocí váženého průměru, kterým chtěl zadavatel vyjádřit různou důležitost kritérií. Srovnání bylo opět provedeno na podkladě cen letecké dopravy pro zásilky do 500 kg. V případě prostého aritmetického průměru by nejlepší nabídku poskytli současně dopravce C a M. Pokud se ale podíváme na výsledky váženého průměru, pak jednoznačně nejlepší ceny nabídl dopravce Dh. Tohoto dobrého výsledku dosáhl dopravce Dh tím, že nabídl výrazně nižší cenu za leteckou dopravu z Hong Kongu než ostatní dopravci a právě dopravě z Hong Kongu byla přiřazena největší váha.

Aritmetický průměr cen						
Dopravce	EXW SHA	EXW HKG	FOB SHA	FOB HKG	Průměr celkem	Výsledné pořadí leteckých
C	2	3	1	2	2	1
M	1	2	2	3	2	1
Dh	5	1	5	1	3	3
E	3	6	3	4	4	4
S	4	4	4	6	4,5	5
Da	6	5	6	5	5,5	6
T	7	7	7	7	7	7
Vážený průměr cen						
Dopravce	EXW SHA	EXW HKG	FOB SHA	FOB HKG	Průměr celkem	Výsledné pořadí leteckých
	10%	10%	5%	75%		
Dh	0,5	0,1	0,25	0,75	1,6	1
C	0,2	0,3	0,05	1,5	2,05	2
Da	0,1	0,2	0,1	2,25	2,65	3
S	0,3	0,6	0,15	3	4,05	4
E	0,6	0,5	0,3	3,75	5,15	5
M	0,4	0,4	0,2	4,5	5,5	6
T	0,7	0,7	0,35	5,25	7	7

Tabulka 5.10: Výsledné pořadí v letecké přepravě

Dále společnost ABC provedla hodnocení nabídek námořní dopravy opět pomocí aritmetického průměru cen za dopravu celokontejnerových zásilek a výsledek je zaznamenán v tabulce č. 5.11. Z tabulky je patrné, že nejlepšího výsledku dosáhla společnost Da, a to hlavně proto, že nabídla nízkou cenu za celokontejnerovou dopravu jak z Shanghaie tak z Hong Kongu. Společnost ABC se rozhodla, že zhodnotí nabízené služby, a to obodováním jednotlivých nabídek pro vybraná kritéria na stupnici 0, 0,5 a 1. Výsledek je opět zaznamenán v tabulce č. 5.12. Podle tohoto způsobu hodnocení poskytuje nejlepší úroveň služeb dopravce C.

Na základě výše uvedených analýz se společnost ABC vybrala dopravce Da pro námořní zásilky a dopravce C pro letecké. Důvodem pro výběr dopravce C nebyl nejlepší

Aritmetický průměr cen				
Dopravce	EXW SHA	FOB HKG	Průměr celkem	Výsledné pořadí námořních
Da	1	1	1	1
C	2	2	2	2
S	3	3	3	3
Dh	4	4	4	4
E	5	5	5	5
T	6	6	6	6
M	7	7	7	7

Tabulka 5.11: Výsledné pořadí v námořní přepravě

Kritéria hodnocení	C	Da	N	S	Dh	T	E
AEO certifikát	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1
Připravenost na e-Customs	1	1	1	1	1	1	1
Schopnost podat ESD	1	1	1	0	0	0,5	0,5
ISO certifikáty	1	0	1	1	1	1	1
TAPA-A	0	1	1	1	1	1	0
TAPA TSR	1	1	1	0	1	1	0,5
Splatnost faktur	1	1	1	1	1	1	1
Dny na terminále zdarma	0,5	0	0,5	1	0,5	0	0,5
Čekací doba zdarma	1	0,5	0,5	1	0,5	0	0,5
Ceník čtvrtletní	1	1	0	1	0,5	1	0
Body celkem	8	7,5	7,5	7,5	7	7	6
Výsledné pořadí	1	2	2	2	5	5	7

Tabulka 5.12: Výsledné pořadí z hlediska poskytovaných služeb

dosažený výsledek v nabízených cenách, jelikož dopravce C se umístil až na druhém místě při hodnocení váženým průměrem, ale předchází zkušenosti a dobrá spolupráce s dopravcem C a také nejlepší úroveň nabízených služeb.

6. Přeprava v logistice a v dodavatelském řetězci

6.1. Řízení dodavatelského řetězce a logistika

Někteří autoři považují tyto dva pojmy za synonyma. Jiní je ale odlišují. Podle Coopera logistika souvisí s materiálem a materiálovým tokem a řízení dodavatelského řetězce v sobě zahrnuje veškeré procesy podniku napříč dodavatelským řetězcem. Vztah logistiky a řízení dodavatelského řetězce byl dle UK Institute of Logistics and Transport shrnut takto:

Logistické řízení umožňuje optimální tok a umístění zboží, materiálu, informací a všech zdrojů podniku.

Dodavatelský řetězec je tok materiálu od zásobování, výrobu, distribuci, prodej až po likvidaci, společně se související přepravou a skladováním. [11, s. 101]

6.2. Role přepravy v dodavatelském řetězci

6.2.1. Dodavatelský řetězec

Dodavatelský řetězec zahrnuje všechny subjekty, kteří přímo nebo nepřímo zajišťují uspokojování potřeb zákazníků, a to nejen výrobce a dodavatele, ale také přepravce, sklady, obchodníky a také samotné zákazníky.[4, s. 3]

Dodavatelský řetězec a hodnotový řetězec jsou synonyma. Hodnotový řetězec je mapa cesty, v průběhu které je přidávána hodnota v jednotlivých částech procesu, a to od surovin k hotovým výrobkům doručeným zákazníkům (včetně servisu po dodání). Model hodnotového řetězce podle Portera je znázorněn na obrázku č 6.1. [11, s. 101-102]

Porter uvádí, že podnikatelské aktivity mohou být rozděleny na pět primárních a čtyři podpůrné činnosti, přičemž každá z těchto činností může přispět ke konkurenční výhodě.

Primární činnosti

Importní logistika – zahrnuje veškeré činnosti související s příjmem, manipulací a skladováním vstupů do výroby, včetně skladování, přepravy a sledování zásob na skladě.



Obrázek 6.1: Hodnotový řetězec

(Zdroj [11, s. 102])

Provoz – zahrnuje veškeré činnosti související s přeměnou vstupů na výstupy. Ve výrobním podniku se jedná o výrobu, montáž, kontrolu kvality a balení.

Exportní logistika – zahrnuje činnosti spojené s přesunem výstupu ke konečnému spotřebiteli, včetně skladování hotových výrobků, vyřizování objednávek, vychystání a balení objednávek, odeslání, přepravy, distribuce.

Marketing a prodej – zahrnuje činnosti související s informováním potenciálních zákazníků o produktu, přesvědčováním ke koupi, včetně reklamy, propagace, výzkumu trhu a podpory distribuce.

Servis – související s prodejem výrobku, např. instalace, údržba, opravy, technická podpora, reklamace apod.

Podpůrné činnosti

Infrastruktura podniku – obecné řízení podniku a administrativa

Řízení lidských zdrojů – výběr, zaučení, trénink, vzdělávání a rozvoj lidí v organizaci

Technologický vývoj – výzkum a vývoj výrobků, zlepšování výrobních procesů

Zásobování – činnosti zahrnující získávání zdrojů pro výrobu – palivo, energie, suroviny, součástky, podsestavy, zboží od externích dodavatelů. [11, s. 102]

6.2.2. Hnací síly výkonu dodavatelského řetězce

Aby bylo možné pochopit, jak může podnik zlepšit výkon dodavatelského řetězce, pokud jde o schopnost reagovat na podněty a efektivitu, musíme prozkoumat logistické a mezi funkční hnací síly výkonu dodavatelského řetězce, jako jsou zařízení, zásoby, přeprava, informace, získávání zdrojů a stanovení cen.

Zařízení

Zařízení jsou skutečná fyzická místa v síti dodavatelského řetězce, kde jsou výrobky skladovány, montovány nebo vyráběny. Dva hlavní typy zařízení jsou výrobní prostory a skladovací prostory. Rozhodnutí ohledně účelu používání, umístění, kapacity a flexibility zařízení má výrazný dopad na výkon dodavatelského řetězce. Například distributor, který má velké množství skladovacích prostor blízko svých zákazníků je lépe schopen reagovat na jejich požadavky, ale snižuje to jeho efektivitu.

Zásoby

Zásoby zahrnují veškeré suroviny, nedokončené a hotové výrobky uvnitř dodavatelského řetězce. Změna strategie v oblasti zásob může dramaticky ovlivnit efektivitu a odpovědnost dodavatelského řetězce. Vysoké zásoby umožňují lépe uspokojovat potřeby zákazníků, ale vysoké náklady spojené se zásobami vedou k nízké efektivitě.

Přeprava

Přeprava zahrnuje přesun zásob z místa na místo v rámci dodavatelského řetězce. Přeprava může být uskutečňována různými kombinacemi způsobů přepravy a přepravních cest, které mají své výkonnostní vlastnosti. Výběr přepravy má velký dopad na efektivitu a odpovědnost dodavatelského řetězce. Například volbou rychlejšího způsobu dopravy, například prostřednictvím zasilatelské společnosti FedEx, získá podnik lepší odezvu na požadavky svých zákazníků, ale vysoké náklady spojené s tímto způsobem přepravy vedou k nižší efektivitě.

Informace

Informace obsahují data a analýzy týkající se zařízení, zásob, přepravy, nákladů, cen a zákazníků v dodavatelském řetězci. Například informace ohledně poptávky po určitém výrobku na trhu umožňuje podniku lépe prognózovat poptávku a vyrábět pouze požadované množství zboží, což vede k větší efektivitě dodavatelské řetězce.

Získávání zdrojů

Získávání zdrojů je výběr osoby, která bude zajišťovat určitou činnost v dodavatelském řetězci, jako je výroba, skladování, přeprava nebo řízení informací. Rozhodnutí na strategické úrovni určuje, jaké aktivity bude podnik vykonávat sám a jaké přenechá jiným subjektům formou outsourcingu.

Stanovení ceny

Stanovení ceny znamená určení, kolik bude podnik účtovat za zboží a služby. Stanovení ceny ovlivní chování kupujícího zboží, tudíž ovlivní i výkon dodavatelského řetězce.

Řízení dodavatelské řetězce zahrnuje používání jak logistických tak mezi funkčních faktorů. Logistické faktory stále zůstávají hlavní hnací silou, avšak mezi funkční faktory hrají v posledních letech stále větší roli při zvyšování výkonu v dodavatelském řetězci. Je důležité si uvědomit, že tyto faktory nefungují jednotlivě, ale vzájemně se ovlivňují, což určuje celkový výkon dodavatelského řetězce.

6.2.3. Přeprava v dodavatelském řetězci

Přeprava je důležitým hnacím faktorem dodavatelského řetězce, jelikož málokdy jsou výrobky vyráběny a spotřebovány na stejném místě. Přeprava zajišťuje přemístění výrobku mezi různými úrovněmi dodavatelského řetězce a jako ostatní faktory výkonu dodavatelského řetězce má vliv na efektivitu a schopnost odezvy na požadavky zákazníků.

Role přepravy v konkurenční strategii firmy se projevuje zejména v uvažování podniku o potřebách cílových zákazníků. Pokud cíloví zákazníci preferují cenu při rozhodování o koupi zboží, pak podnik může využívat přepravu ke snížení svých nákladů na produkt, avšak to vede k pomalejší odezvě na požadavky zákazníků. Naopak pokud cíloví zákazníci

podniku požadují rychlou odezvu a jsou ochotni si za to připlatit, bude podnik využívat rychlou ale dražší přepravu, která mu zajistí příslušnou odezvu na požadavky zákazníků.

Odesílatel je strana, která požaduje přesun zboží mezi dvěma místy v dodavatelském řetězci. Dopravce je strana, která přesune nebo přepravuje zboží. Dvě další strany mají značný vliv na přepravu: vlastníci a provozovatelé dopravní infrastruktury jako jsou silnice, přístavy, kanály a letiště, a orgány, které stanovují přepravní politiku celosvětově. Činnosti všech těchto čtyř stran ovlivňují efektivitu přepravy.

K pochopení role přepravy v dodavatelském řetězci je nutné uvažovat z pohledu všech čtyř stran. Dopravce se rozhoduje o investicích do přepravního vybavení (např. lokomotivy, nákladní auta, letadla, apod.) a v některých případech i do infrastruktury (např. železnice), a poté provádí operativní rozhodnutí ve snaze maximalizovat výnosy z těchto aktiv. Odesílatel, na druhou stranu, využívá přepravu za účelem minimalizovat celkové náklady na produkt a zároveň poskytovat příslušnou úroveň odezvy na požadavky zákazníků.[4, s. 44-45]

6.3. Role přepravy v logistice

6.3.1. Logistika

Existuje celá řada definic vztahujících se k pojmu logistika. Stručně lze říci, že se logistika zabývá pohybem zboží a materiálu z místa vzniku do místa spotřeby a s tím souvisejícím informačním tokem. Týká se všech komponent oběhového procesu, tzn. především dopravy, řízení zásob, manipulace s materiálem, balení, distribuce a skladování. Zahrnuje také komunikační, informační a řídicí systémy. Jejím úkolem je zajistit správné materiály na správném místě, ve správném čase, v požadované kvalitě, s příslušnými informacemi a s odpovídajícím finančním dopadem. Logistika je disciplína, kterou je možné pokládat jednak za teoretickou, ale především za zcela praktický přístup k řízení podniku. [2, s. 1]

6.3.2. Logistika jako nástroj konkurenčního boje

Logistika může pro podnik znamenat velmi účinný zdroj konkurenční výhody. Není totiž tak snadno napodobitelná či duplikovatelná. Uvažte například, jak díky vytvoření pevných, trvalých vztahů s dopravci nebo poskytovateli logistických služeb může podnik získat

výraznou konkurenční výhodu v rychlosti odezvy, spolehlivosti, dostupnosti i v dalších faktorech, které ovlivňují kvalitu a úroveň zákaznického servisu. [9, s. 30]

6.3.3. Klíčové logistické činnosti

Níže jsou vyjmenovány hlavní činnosti, které jsou nezbytné pro realizace hladkého toku produktu z místa vzniku do místa jejich spotřeby:

- Stanovení místa výroby a skladování
- Prognózování/plánování poptávky
- Pořizování/nákup
- Doprava a přeprava
- Řízení stavu zásob
- Logistická komunikace
- Manipulace s materiálem
- Balení
- Skladování
- Vyřizování objednávek
- Zákaznický servis
- Podpora servisu a náhradní díly
- Zpětná logistika
- Manipulace s vráceným zbožím [9, s. 15-16]

6.3.4. Přeprava v logistice

Klíčovou logistickou činností je vlastní přesun materiálu a zboží z místa vzniku do místa spotřeby, případně do místa jejich konečné likvidace. Zajištění přepravy zahrnuje výběr způsobu přepravy, výběr přepravní trasy, zajištění toho, aby nebyly překročeny předpisy dané zemí, kde doprava probíhá, a konečně výběr dopravce. V porovnání s ostatními logistickými činnostmi doprava často představuje nejvyšší samostatnou nákladovou položku.[9, s. 20]

Přínos času a místa

Přesun výrobků v prostoru nebo na určitou vzdálenost přidává výrobku hodnotu, tato přidaná hodnota se nazývá přínos místa. Skladováním výrobku do doby, než je jich zapotřebí, vzniká přínos času. I doprava je faktorem časového přínosu, určuje totiž, jak rychle a jak spolehlivě se výrobek přesune z jednoho místa do jiného. Tyto určující prvky jsou známy jako doba přepravy a spolehlivost servisu. Pokud výrobek není k dispozici přesně tehdy, kdy je ho zapotřebí, může to mít pro podnik nákladné důsledky, jako například ztrátu prodejů, nespokojenost zákazníků nebo výpadek výroby, pokud je produktem vstup pro výrobní proces podniku.[9, s. 217]

Logistická doprava

Dopravní a přepravní systémy mají v logistice, která představuje integrální řízení materiálového toku od dodavatele přes distribuční organizace až ke konečnému spotřebiteli důležitou roli. Doprava nejen umožňuje propojení jednotlivých částí logistického procesu, tj. vytváření logistických řetězců, ale může také napomoci logistice při řešení míst styku mezi jednotlivými subsystémy logistického procesu.

Cílem logistiky na všech úrovních je maximalizovat efektivnost oběhových procesů a k tomu je nutné, aby byl vytvořen řídicí systém, který vedle řízení technologických procesů v jednotlivých činnostech oběhového procesu za pomoci všech s tím spojených informačních procesů optimalizuje, s využitím exaktních a heuristických metod celkový efekt oběhového procesu. Takový systém je označován jako logistický. Dopravní systém, který vyhovuje logistickému řízení oběhových procesů, označujeme jako logistickou dopravu.

Nabídku logistické dopravy ovlivňuje několik faktorů:

- Kapacita stabilních prostředků využívaných logistickou dopravou (dopravní cesty, dopravní uzly, apod.)
- Kapacita dopravních prostředků
- Soulad kapacit dopravních cest, dopravních uzlů a dopravních prostředků
- Optimální technologie dopravního procesu, využívajícího danou technickou základnu

Je nutné brát v úvahu, že produktem dopravy nejsou hmotné statky, ale nehmotný užitečný efekt přemístění, a že dopravou se nevytváří nové užitečné vlastnosti hmotných statků, které jsou objektem přemístění, s výjimkou jedné vlastnosti, že přemístění umožňuje jejich spotřebu. Podmínkou efektivnosti dopravy je tedy předpoklad, že realizací přemístění bude užitná hodnota spotřebována. V opačném případě potom vzniknou ztráty, které mohou být dvojího charakteru, za prvé jde o ztráty, které se rovnají nákladům na výrobu nespotřebovaných užitných hodnot, a za druhé jde o ztráty, které se rovnají nákladům za přemístění těchto užitných hodnot. Oba druhy ztrát mohou nastat v podstatě ze dvou důvodů:

- Jde o přepravy zbytné a neúčelné – např. suroviny lze ve stejné kvalitě a ceně získat z místních zdrojů
- Přemístění neplní svou funkci vinou dopravy – např. zásilka je dodána po lhůtě určené ke spotřebě

Kvalita dopravy může optimalizovat podnikové i společenské náklady na oběhové procesy. Je všeobecně známo, že čím kvalitnější dopravu lze poskytnout, tím více lze omezit rozsah skladování a tím i manipulaci s materiálem.[2, s. 8-11]

V mnoha podnicích představuje doprava největší logistické náklady. Příkladem výrobků či surovin, jejichž přepravní náklady jsou tak vysoké, že ovlivňují jejich prodejní cenu jsou produkty s nízkou hodnotou v přepočtu na hmotnostní jednotku, např. základní suroviny jako písek, uhlí, apod. Naopak u takových výrobků, jako jsou počítače, kancelářské stroje nebo elektronické komponenty, budou náklady na dopravu představovat pravděpodobně malé procento prodejní ceny. Obecně platí, že čím vyšší má vstupní a výstupní doprava podíl na nákladech výrobku, tím důležitější je pro podnik efektivní řízení dopravy. Ovšem i u výrobků s relativně vysokou hodnotou, kde je obvykle podíl dopravy na prodejní ceně malý, jsou výdaje za přepravu důležité, a to proto, že celkové náklady za přepravu v absolutním vyjádření tvoří významnou položku nákladů podniku.

6.3.5. Cena přepravy

Cenu přepravy a přepravní náklady ovlivňují faktory související s charakterem výrobku a faktory související s charakterem trhu. Faktorů souvisejících s charakterem výrobku existuje celá řada, můžeme je rozdělit zhruba do čtyř skupin:

- *Hustota* – poměr hmotnosti a objemu přepravovaného výrobku
- *Skladovatelnost výrobku*
- *Snadnost, resp. obtížnost, manipulace*
- *Ručení* – finanční hodnota výrobku

Faktory související s povahou trhu:

- Míra konkurence v rámci určitého dopravního odvětví a mezi jednotlivými druhy dopravy
- Rozmístění trhů, které určuje, na jaké vzdálenosti se bude zboží přepravovat
- Povaha a rozsah vládních regulačních opatření týkajících se dopravy
- Rovnováha nebo nerovnováha dopravy směrem na určitý trh a směrem ven z určitého trhu
- Sezónnost přesunu výrobků
- Zda je výrobek přepravován vnitrostátně nebo mezinárodně [9, s. 217-218]

Při stanovení ceny přepravy lze v zásadě použít dvě metody: buď použít za základ náklady přepravní služby anebo hodnotu služby. Stanovení cen přepravy na základě nákladů vychází z úrovně, která pokrývá fixní a variabilní náklady dopravce, plus určité ziskové rozpětí. V rámci tohoto přístupu ovlivňují výši přepravních nákladů (a následně přepravní sazby) dva hlavní faktory: přepravní vzdálenost a množství přepravovaného zboží. Tato metoda je přirozeně preferovaná, neboť nastavuje nižší limity sazeb.

Druhá metoda stanovení ceny přepravy bere za základ ceny hodnotu přepravy. Toto pojetí tvorby cen vychází z takové úrovně, kterou bude akceptovat trh; je založena na poptávce po přepravním servisu a na konkurenční situaci v sektoru dopravy. Tato metoda ustavuje horní limity přepravních sazeb. Systém sazeb bude maximalizovat rozdíl mezi dosaženými tržbami a variabilními náklady vzniklými v souvislosti s přepravou zboží. Skutečně účtované ceny bude ve většině případů určovat konkurence. [9, s. 245-246]

6.3.6. Logistické řízení a řízení dopravy

Strategie dopravců a přepravců jsou vzájemně nerozlučně spjaté. Přeprava je integrální součástí logistické strategie. Dopravci musí chápat úlohu přepravy v rámci celého logistického systému podniků a podniky zase musí chápat, jak jim dopravci napomáhají uspo-

jovat zákaznické potřeby při současném dosažení zisku. Pro správu činností zabezpečujících v podniku přepravu se používá termín řízení dopravy, které se týká těchto hlavních oblastí:

Vstupní a výstupní přeprava

Náklady na vstupní přepravu (přepravu směrem do podniku a v rámci podniku) a výstupní přepravu (přepravu směrem ven z podniku) mohou představovat 10%, 20% i více procent z celkové ceny výrobku. Důležitost přepravní činnosti si uvědomují zejména firmy, které se zabývají podnikáním v sektorech se středními až vysokými náklady. Díky efektivnímu řízení dopravy lze dosáhnout výrazných zlepšení v celkové rentabilitě podniku.

Smlouvy dopravce a přepravce

Smluvní zajištění dopravy poskytuje řadu výhod. Přepravce má díky smlouvě větší kontrolu nad přepravní činností a obvykle si také zajistí nižší přepravní náklady. Na základě smluv může přepravce spolehlivě předvídat přepravní náklady a chrání se proti výkyvům sazeb. Smlouva také poskytuje přepravci určitou garanci úrovně přepravního servisu, a umožňuje tak přepravci, aby díky přepravě získal jistou konkurenční výhodu.

Strategická partnerství a aliance

Podmínkou vytvoření efektivní logistické sítě jsou vztahy spolupráce mezi přepravci a dopravci, a to jak na operační úrovni, tak na úrovni strategické. Pokud tato spolupráce funguje dobře, mohou dopravce a přepravce vstoupit do vyšší úrovně vztahu – partnerství nebo aliance.

Soukromá doprava

Soukromý dopravce je jakákoliv přepravní entita, která provádí přepravu produktů pro výrobní nebo obchodní firmu, která je jejím vlastníkem. Na rozhodnutí o soukromé dopravě nelze pohlížet pouze jako na rozhodnutí ze sféry řízení přepravy. Je to také finanční rozhodnutí. Při hodnocení finančních aspektů soukromé dopravy je nutno postupovat ve dvou fázích. První fáze zahrnuje porovnání současných údajů o nákladech a servisu,

poskytovaných nájemními dopravci, s odpovídajícími údaji o soukromém provozu dopravy. V druhé fázi se navrhuje plán implementace a postupy řízení systému.

Volba způsobu přepravy a dopravce

Ekonomická omezení, omezené zdroje, konkurenční tlaky a požadavky zákazníků nutí podniky k tomu, aby přijímaly co nejefektivnější a neproduktivnější rozhodnutí ve věci volby způsobu přepravy a dopravců. Vzhledem k tomu, že přeprava ovlivňuje zákaznický servis, zásoby, dobu přepravy zboží, balení, skladování, spotřebu energie, míru znečištění a další faktory, musí řízení dopravy vytvořit co nej kvalitnější strategii způsobu přepravy/dopraců.[9, s. 250-253]

Přepavní vlastnosti přepravovaného objektu ovlivňují výběr druhu přepravy či kombinace druhů dopravy, tyto vlastnosti jsou uvedeny níže:

- Místo vzniku a místo zániku přepravy, přepravní cesta.
- Obvyklé množství přepravovaného zboží na jednu zásilku vyjádřené vahou a počtem kusů.
- Nároky na rychlost přepravy – teno požadavek je věcí zákazníka.
- Nároky na časovou jistotu dodání zásilky.
- Odolnost zásilky vůči vlivům dopravy, včetně ochrany zásilky přepravním obalem.
- Požadavky na doplňkové služby, např. manipulační, spediční, apod.
- Limity přepravních nákladů vzhledem k systému oběhových procesů, ceně zboží atd.[2, s. 10].

Při rozhodování o výběru druhu dopravy/dopracce lze odlišit čtyři samostatné fáze:

Rozpoznání problému = úvodní stádium procesu, které může spustit řada činitelů: požadavky zákazníků, nespokojenost s existujícím způsobem přepravy nebo změny v distribučním modelu podniku.

Proces zkoumání = příslušní manažeři posuzují různé zdroje informací, které jim mohou napomoci přijmout optimální rozhodnutí ve věci volby druhu dopravy/dopracce. Zdroji informací mohou být minulé zkušenosti, obchodní zástupci dopravců, podnikové záznamy o uskutečněných dodávkách nebo zákazníci podniku.

Proces volby = zahrnuje výběr jedné alternativy z několika druhů dopravy/dopraců, kteří jsou k dispozici. Na základě informací shromážených v rámci procesu zkoumání

řídící pracovníci úseku dopravy určí, která z dostupných možností nejlépe vyhovuje jejich požadavkům na servis, a to za přijatelných nákladů.

Následné vyhodnocení = jakmile management vybere druh dopravy či dopravce, musí ustavit určité hodnotící postupy, pomocí kterých bude v budoucnu určovat úroveň výkonů zvoleného druhu dopravy/doprovce.

Směrování a plánování dopravy

Značné kapitálové investice do dopravních prostředků a zařízení spolu s provozními náklady vede dopravce k tomu, že si dobře uvědomují jaký význam má efektivné směrování a plánování dopravy.

Nabídka přepravních služeb

Konkurenční tlaky ze strany trhu vedly v průběhu času ke zvýšení úrovně služeb v tradičních oblastech přepravního servisu – vyzvedávání a dodání zboží, reklamace, dostupnost dopravních prostředků, doba přepravy a spolehlivost služeb. Dopravci museli vytvářet speciální nabídky služeb, které reagují na zvyšující se požadavky zákazníků. Tato zlepšení samozřejmě přinášejí výhody přepravním, zatímco dopravci – chtějí-li si zahovat rentabilitu a pozici na trhu – musí maximalizovat svoji efektivnost a produktivitu.

Počítačová technologie

Použití počítačů se v logistice rozšířilo ve velkém měřítku, a zejména to platí pro oblast řízení dopravy, například v oblasti analýzy přepravy, která sleduje úroveň nákladů a servisu, v oblasti směrování a plánování přepravy, správy a kontroly přepravních sazeb a údržby vozidel.[9, s. 253-256]

6.3.7. Rizika v přepravě

nejvýznamnějšími druhy rizik, které je třeba zvážit při přepravě zásilek jsou:

- Riziko zpoždění zásilky
- Riziko, že zásilka nebude dodána do cíle, z důvodu přerušení dopravních uzlů a spojů v dodavatelském řetězci působením vnějších sil
- Riziko spojené s nebezpečným materiálem

V každém případě je důležité identifikovat zdroje rizika a jejich důsledky a plánovat vhodné strategie pro zmírnění náledků realizace rizika.

Zpoždění může být způsobeno přetížením dopravních cest, např. silnic nebo dopravních uzlů jako jsou přístavy nebo letiště. Zpoždění může být také způsobeno omezenou kapacitou přepravních jednotek a infrastruktury.

Přerušení dopravních uzlů a spojů v dodavatelském řetězci může nastat v důsledku přírodních katastrof, jako jsou hurikány, zemětřesení nebo v důsledku lidské činnosti, jako je např. stávka.

Nebezpečný materiál může být škodlivý pokud se dostane do styku s člověkem nebo s životním prostředím. Cílem zmírnění tohoto rizika je minimalizovat pravděpodobnost styku tohoto materiálu s životním prostředím.[4, s. 409]

6.4. Optimální výběr dodavatele

Logistika jako základní metoda managementu své vlastní metody nevytváří, ale opírá se o využití poznatků z některých jiných známých věd. K řešení rozhodovacích úloh používá logistika především metody operační analýzy, která představuje souhrn různých metod a technik používaných k řízení rozhodovacích procesů. Vychází hlavně z metod matematického programování, do kterých patří například technika lineárního programování, dynamického programování, stochastického programování, apod. Technika lineárního programování je zaměřena na hledání takové kombinace vzájemně závislých činností, která je z řady možných řešení nejvýhodnější. Přitom jde většinou o hledání maxima (např. zisku) nebo minima (např. provozních nákladů, času, apod.) Praktickou aplikaci lineárního programování lze rozdělit do pěti následujících fází:

- Formulace matematického modelu zkoumaného ekonomického systému
- Číselné naplnění modelu
- Volba vhodného výpočtového postupu
- Vlastní řešení modelu
- Interpretace získaných výsledků

Nejtěžší z těchto fází je formulace problému, tedy stanovení vzájemných vztahů mezi jednotlivými činiteli vstupujícími do systému a činiteli tvořícími výstup systému. [2, s. 3]

6.4.1. Vícekriteriální hodnocení

Při hodnocení několika alternativ řešení logistického problému se často dostávají manažeři do situací, kdy konečné rozhodnutí o vybrané alternativě musí vyhovovat více než jednomu kritériu. Nekvalitní a neopodstatněná rozhodnutí mohou být jednou z příčin podnikatelského neúspěchu.

Hodnotitelská kritéria mohou být:

- kvantitativní nebo
- kvalitativní

Další rozdělení kritérií může být následující:

- maximalizační, ale i
- minimalizační

Jak je patrné z výše uvedených dělení, mohou být kritéria navzájem konfliktní (nízká cena služby může být spojena s horší kvalitou). Úlohy vícekriteriálního rozhodování můžeme dále klasifikovat podle způsobu určení množiny variant (jde o tzv. přípustné varianty), které pro optimální rozhodnutí připadají v úvahu:

- množina určená konečným seznamem variant, hovoříme o vícekriteriálním hodnocení variant,
- množina přípustných variant zadaná podmínkami, které musí být při výběru optimální varianty splněny, jde o úlohy vícekriteriálního programování.

6.4.2. Vícekriteriální hodnocení variant

V úlohách vícekriteriálního hodnocení variant je definována množina rozhodovacích variant $X = \{X_1, X_2, \dots, X_n\}$, které jsou hodnoceny podle kritérií $Y_1, Y_2, \dots, Y_k$. Každá varianta $X_i, i = 1, 2, \dots, n$ je podle těchto kritérií popsána vektorem tzv. kritériálních hodnot $(y_{i1}, y_{i2}, \dots, y_{ik})$. Matematický model úlohy vícekriteriálního hodnocení variant je vyjádřen ve tvaru tzv. kritériální matice, kde v i ém řádku je vektor kritériálních hodnot varianty X_i . Ve sloupci pak jsou uvedena jednotlivá kritéria. Důležitou součástí matematického modelu úlohy vícekriteriálního hodnocení variant je určení typu jednotlivých kritérií.

$$\begin{array}{ccccc}
& Y_1 & Y_2 & \dots & Y_k \\
X_1 & y_{11} & y_{12} & \dots & y_{1k} \\
X_2 & y_{21} & y_{22} & \dots & y_{2k} \\
& \dots & \dots & \dots & \dots \\
X_k & y_{k1} & y_{k2} & \dots & y_{nk}
\end{array} \tag{6.1}$$

Jak již bylo uvedeno, kritéria mohou být maximalizačního nebo minimalizačního typu. V případě kritérií maximalizačního typu jsou lépe hodnoceny varianty s vyššími kritériálními hodnotami (např. nosnost vysokozdvížného vozíku), naopak kritérium minimalizačního (např. spotřeba pohonných hmot vysokozdvížného vozíku) vyžaduje hodnoty malé. Některé metody hodnocení variant vyžadují všechna kritéria stejného typu. V tomto případě musíme kritéria minimalizačního transformovat na maximalizační a naopak.

Mezi základní cíle vícekritériálního hodnocení patří:

- Výběr jedné varianty – bude východiskem pro konečné rozhodnutí, tato jediná varianta je kompromisem mezi jednotlivými kritérii.
- Seřazení variant – cílem je uspořádat varianty od nejlépe hodnocené po nejhůře hodnocenou.
- Klasifikace variant – má za cíl rozdělit varianty do několika tříd.

Zkušenosti z praxe ukazují, že manažeři přiřazují jednotlivým kritériím různý význam. Z toho důvodu je nutné před vlastním hodnocením provést kvalifikované určení důležitosti jednotlivých kritérií. Kvantifikované vyjádření důležitosti určují váhy kritérií – v_i . Čím je kritérium významnější, tím vyšší je jeho váha a naopak.

6.4.3. Výpočet váhy kritéria

Získat shodnou váhu kritéria od více hodnotitelů je prakticky nemožné, každý má na dané kritérium jiný názor. Pro sjednocení je nutné využít jednu z níže uvedených metod:

- Metoda pořadí
- Metoda bodovací
- Fullerův trojúhelník
- Saatyho metoda

Metoda pořadí

Vyžaduje od hodnotitele uspořádat jednotlivá kritéria od nejdůležitějšího k nejméně důležitému. Nejdůležitějšímu kritériu se přiřadí hodnota k , kde k je počet kritérií. Druhému nejdůležitějšímu kritériu se přiřadí hodnota $k - 1$ a nejméně důležitému kritériu se přiřadí hodnota 1. Váhu jednoho kritéria lze vyjádřit:

$$v_i = \frac{p_i}{\sum_{i=1}^k p_i} \quad (6.2)$$

Bodovací metoda

Hodnotitel má možnost přiřadit jednotlivým kritériím určitou hodnotu na stupnici od 1 do 10 tak, že čím je pro hodnotitele dané kritérium významnější, přiřazuje hodnotu vyšší. Váhu jednoho kritéria lze vyjádřit stejně jako u metody pořadí.

Fullerův trojúhelník

Tuto metodu se doporučuje použít pokud je obtížné sestavit pořadí významnosti kritérií hlavně tam, kde je počet kritérií velký. Principem této metody je párové srovnávání pouze dvou kritérií.

$$\begin{array}{cccc} Y_1 & Y_1 & Y_1 & Y_1 \\ \hline Y_2 & Y_3 & Y_4 & Y_5 \\ Y_2 & Y_2 & Y_2 & \\ \hline Y_3 & Y_4 & Y_5 & \\ Y_3 & Y_3 & & \\ \hline Y_4 & Y_5 & & \\ Y_4 & & & \\ Y_5 & & & \end{array} \quad (6.3)$$

Saatyho metoda

Hodnotitel srovnává všechny možné dvojice kritérií. Stupeň závažnosti kritéria před druhým však vyjadřuje hodnotitel hodnotou v rozsahu celočíselné stupnice od 1 do 9. Hodnotu 1 hodnotitel přiřadí tam, kde se domnívá, že obě kritéria mají stejnou důležitost. Hodnotu 9

přiřadí tam, kde se domnívá, že důležitost jednoho kritéria absolutně převyšuje důležitost druhého.

6.4.4. Metody vícekritériálního hodnocení variant

V mnoha případech musí manažeři zvážit, kterou z předkládaných variant realizovat. Ve většině případů určité ukazatele vykazuje jedna varianta lepší, jiné zase vykazuje lepší varianta druhá. Pokud vybíráme jen ze dvou variant dokáží si manažeři většinou poradit. Do problému se dostávají, když mají vybírat z většího počtu variant. Metod pro vícekritériální hodnocení variant je velké množství. Jako nejčastěji používané můžeme jmenovat:

- metoda dvojkového hodnocení
- metoda bodovací
- metoda relativní hodnocení
- metoda váženého součtu
- a další

Metoda dvojkového hodnocení

Tato metoda patří mezi nejjednodušší, je nejrychlejší, ale je nutné poznamenat, že v mnoha případech není zcela objektivní. Princip dvojkové metody je přiřazení hodnoty 1 nebo 0 vždy pro určité kritérium a odpovídající varianty. Zde je nejdůležitější dobře stanovit meze jednotlivých intervalů, které jsou hodnoceny hodnotou 1. Přiřazení těchto hodnot se uvede do tzv. rozhodovací tabulky. Součet všech přiřazených hodnot jedné varianty je výslednou hodnotou pro její hodnocení. Výsledek takto velmi rychlého dvojkového hodnocení (jinak lze toto hodnocení napsat slovy vyhovuje nevyhovuje) nemusí být vždy tím nejlepším.

Metoda bodovací

Tato metoda pro rozhodování využívá vytvoření intervalů přiřazených hodnot v rámci jednotlivých kritérií. Počet intervalů i velikost přiřazených hodnot u všech kritérií musí být stejný (může jít o hypoteticky stanovená čísla, která se v žádné variantě nevyskytují). Tuto metodu je vhodné používat tam, kde je bodová stupnice opatřena slovním popisem. o nejlepší variantě rozhoduje opět prostý součet přiřazených hodnot.

Modifikovaná metoda bodovací

Princip této metody je obdobný jako u základní metody bodovací jen s následujícím rozdílem. Musíme znát předem (nebo si je musíme určit) váhy jednotlivých kritérií. Těmito vahami potom násobíme přiřazené hodnoty v rozhodovací tabulce. Celkové hodnocení variant je opět závislé na prostém součtu přiřazených hodnot.

Metoda relativního hodnocení

Princip této metody je založen na využití stupnice přiřazených hodnot A_{ij}^{pr} v intervalu 0 až 100. Hodnotu 100 přidělíme nejlepší hodnotě dosahované v rámci odpovídajícího kritéria (A_{max}). Transformace jednotlivých reálných hodnot garantovaných dodavateli musíme provést u všech polí rozhodovací tabulky dle následujícího vztahu:

$$A_{ij}^{pr} = \frac{y_{ij} \cdot 100}{A_{max}} \quad (6.4)$$

Kde:

A_{ij}^{pr} ... nově přepočtená přiřazená hodnota,

y_{ij} ... původní hodnota odpovídající danému kritériu a variantě,

A_{max} ... maximální (nejlepší) hodnota získaná u daného kritéria.

Tuto metodu lze použít jen v tom případě, že všechna kritéria mají maximalizační charakter (jsou stoupající), tedy čím větší hodnotu dle daného kritéria varianta dosahuje, tím je výhodnější. Vs mnoha případech to není možné zajistit. Takzvané kritérium minimalizační (klesající), kdy nejnižší hodnota je pro výběr nejvhodnější, musíme nejprve hodnoty transformovat na maximalizační kritérium. Tuto transformaci můžeme provést trojím způsobem:

- pomocí volně volených mezí
- pomocí ideální a bazální meze
- reciproční metodou

Metoda transformace pomocí volně volené meze není v mnoha případech zcela objektivní. Přesnější je metoda reciproční. Nejvhodnější je ovšem transformace pomocí tzv. ideální a bazální meze.

Transformace pomocí ideální a bazální meze

Tuto transformaci je vhodné použít tam, kde máme jasně stanovenou ideální hodnotu daného kritéria. V tomto případě za hodnotu A_{max} zvolíme hodnotu A_{id} a vztah (6.4) se mění na vztah:

$$A_{ij}^{pr} = \frac{A_{ij} \cdot 100}{A_{id}} \quad (6.5)$$

Při tomto způsobu transformace je dále vhodně volit tzv. bazální(nulovou) hodnotu daného kritéria, tj. hodnotu, pod kterou v žádném případě neměla hodnota kritéria klesnout.

Transformace metodou reciproční

Tento způsob transformace je jednoznačný, nezáleží na osobní volbě hodnotitelů. Transformace hodnoty klesající kritéria se provede pomocí převrácené hodnoty dle následujícího vztahu.

Metoda váženého součtu

Tato metoda bývá také označována jako metoda WSA (Weighted Sum Approach). Metoda je založena na funkci užitku ve tvaru lineární stupnice v intervalu 0 až 1. Při hodnocení hodnot jednoho kritéria všech variant přiřadíme nulový užitek (tudíž hodnotu 0) nejhorší variantě a nejlepší hodnotě z variant pak hodnotu 1. To značí, že pro maximalizační kritéria musíme transformovat hodnoty y_{ij} na hodnoty A_{ij}^{pr} dle následujícího vzorce:

$$A_{ij}^{pr} = \frac{y_{ij} - D_j}{H_j - D_j} \quad (6.6)$$

Kde:

y_{ij} ... původní hodnota

D_j ... nejnižší hodnota dle kritéria j (hodnocení nejhorší)

H_j ... nejvyšší hodnota dle stejného kritéria (hodnocení nejlepší)

Pro minimalizační kritéria musíme transformovat hodnoty A_{ij} na hodnoty A_{ij}^{pr} dle následujícího vzorce:

$$A_{ij}^{pr} = \frac{H_j - y_{ij}}{H_j - D_j} \quad (6.7)$$

Celkový užitek hodnocené varianty vypočteme pomocí váženého součtu dílčích užiteků, kde vahami budou váhy jednotlivých kritérií viz vztah ..[14, s.205-222]

$$u(X_i) = \sum_{j=1}^k v_j \cdot A_{ij}^{pr} \quad (6.8)$$

7. Návrhy pro optimalizaci procesu výběrového řízení

V následující kapitole budou uvedeny nedostatky v procesu výběrového řízení, které byly zjištěny na základě analýzy v kapitole č. 5 a následně budou navržena opatření, která by mohla zajistit efektivnější proces výběrového řízení poskytovatele přepravních služeb. Návrhy na zlepšení se budou týkat formátu ceníku přepravy, dotazníku a na závěr bude navržen způsob výběru optimální varianty pomocí metod vícekritériálního hodnocení.

7.1. Formát ceníku

Všem přepravním firmám byl zaslán ceník ve stejném formátu, aby zadavatel mohl jednoduše srovnat nabídnuté ceny. U každého druhu dopravy měli dopravci vyplnit ceny za 1 kg přepravovaného nákladu pro určitou trasu a za určitých dodacích podmínek. Vyplněné ceníky byly zadavateli dodány v elektronickém formátu jako dokument Microsoft Excel, tudíž zadavatel mohl jednoduše srovnat ceny pomocí funkcí softwaru MS Excel. Avšak došlo k tomu, že někteří dopravci si formulář ceníku upravili a ceny zaslali v jiném formátu. Například dopravce E zaslal ceny námořní přepravy, kde jednotkou pro výpočet nebyla kila ale kubické metry. v tomto případě měl být vyžádán od příslušného dopravce nový ceník, který by odpovídal požadavkům výběrového řízení.

Ve formuláři byla uvedena konkrétní místa odeslání – stát i město. Někteří dopravci však nebyli schopni poskytnout přepravu z daného města, a proto formulář změnili a vyplnili jiné město. Tento problém nastal hlavně u námořní přepravy při dodacích podmínkách FOB, a to zřejmě z důvodu, že

1. v původně uvedených městech se nenachází lodní přístavy, odkud by dodací podmínky FOB mohly být uskutečněny
2. anebo dopravce není schopen z daného přístavu zajistit přepravu a navrhuje jiný přístav.

Zadavatel vyplnil kolonky místa odeslání podle měst, kde nejčastěji sídlí jeho dodavatelé a odkud je nejčastěji organizována přeprava a místa odeslání ponechal stejná pro EXW i FOB přepravu. Avšak pro dopravce znamenají dodací podmínky FOB, že mají

zajistit přepravu z přístavu. Aby se předešlo přepisování kolonek ve formuláři, navrhuji do ceníku přidat kolonku přístav nalodění, kam by přepravce vyplnil jméno přístavu, ze kterého by přepravu uskutečnil. Je však možné, že zadavatel má zájem na tom, aby přeprava byla uskutečňována z jím preferovaných přístavů, proto by bylo také vhodné zavést kolonku preferovaný přístav nalodění.

Dále se domnívám, že není vhodné požadovat stanovení FOB ceny pro leteckou dopravu, když dodací podmínky FOB jsou speciálně upravené pro námořní přepravu. Proto bych navrhovala změnu na dodací podmínky FCA.

Do formuláře měli přepravci také vyplnit dobu přepravy z jednotlivých míst odeslání, při různých dodacích podmínkách. Zde bylo hlavním nedostatkem, že formulář byl koncipovaný tak, že do pole mohlo být vyplněno pouze jedno číslo, přepravci však často uváděli časový interval od nejkratší možné do nejdelší možné doby přepravy. Formulář ceníku by tedy měl být podle toho upraven. Nový návrh formulářů je uveden v příloze E.

7.2. Sestavení dotazníku

Dotazník sloužil zadavateli spíše pro sběr informací a nikoliv jako plnohodnotný podklad pro rozhodnutí. Dotazník nebyl koncipován tak, aby na základě odpovědí mohlo být provedeno zhodnocení nějakým objektivním způsobem, například pomocí matematického výpočtu. Domnívám se, že společnost ABC by měla dotazník zahrnout jako podklad pro rozhodnutí, jelikož nejen cena služby ale i úroveň služeb by měla být zahrnuta do rozhodnutí o výběru dodavatele.

Jednotlivé otevřené otázky v dotazníku by měly být sestaveny tak, aby bylo jednoznačné, v jakém formátu má být napsaná odpověď. V dotazníku společnosti ABC byly nejasné pouze dvě otázky – otázka č. 9, č. 22 a č. 23.

Co se týče otázky č. 9: Využíváme přímé lety do Prahy, měl být buď uveden výčet přímých letů, které zadavatelé zajímají a dodavatelé by pouze uvedli, zda daný přímý let využívají nebo měla být otázka ponechána jako otevřená s tím, že dodavatelé by vyplnili všechny země, z kterých organizují přepravu prostřednictvím přímých letů.

U otázky č. 22 se odpovědi některých dopravců lišily podle typu zásilky – zda se jedná o celokontejnerové nebo kusové zásilky. Proto bych navrhovala rozšíření otázky na dvě položky:

Nabízíme zdarma čekací dobu při vykládce ve Vašem skladu po dobu (hodin):

- a) pro FCL, FTL zásilky
- a) pro kusové zásilky

Na otázku č. 23 bohužel dodavatelé přepravních služeb odpovídali různými způsoby nebo neodpověděli vůbec. Z tohoto důvodu by otázka měla být přeformulována tak, aby bylo jasné, na co se zadavatel dotazuje. Zda na dobu, po kterou zádržné není účtováno nebo zda a v jaké výši je účtováno zádržné a po kolika dnech zdržení v přístavu nebo v terminálu.

7.3. Hodnocení dodavatelů přepravních služeb

Společnost ABC se v posledních letech rozhodovala na základě prostého průměru nabídnutých cen přepravy a v roce 2010 použila vážený průměr cen přepravy z nejdůležitějších míst odeslání. Cílem bylo vybrat dopravce s nejnižší průměrnou cenou přepravy. V minulých letech byl vybrán vždy jeden dodavatel pro všechny typy přepravy, ale v roce 2010 se společnost rozhodla, na základě výsledků průměrných cen, že si vybere jednoho poskytovatele pro leteckou a jednoho pro námořní přepravu, a tím dosáhne optimálních nákladů za přepravu. Výsledné pořadí stanovené dle průměrných cen bylo uvedeno už v tabulkách č. 5.10 až 5.12, v kapitole č.5, z tohoto pořadí je patrné, že nejlepší ceny letecké přepravy pro daná místa odeslání a dodací podmínky nabídl přepravce C a pro námořní přepravu nabídl nejlepší ceny přepravce Da.

V následujících odstavcích bude popsán postup výběru optimální varianty pomocí metod vícekritériálního hodnocení variant. K zhodnocení nabídek dopravců budou použita cenové i necenová kritéria, jako jsou doba přepravy a úroveň poskytovaných služeb, aby bylo zřejmé jak jednotlivá kritéria ovlivňují celkové hodnocení a tím i konečný výběr optimální varianty. Na závěr bude zhodnoceno, zda pomocí metody vícekritériálního hodnocení variant bylo dosaženo stejného nebo jiného výsledku oproti metodě váženého průměru a v čem se výsledky lišily.

7.3.1. Stanovení cíle hodnocení

Před zahájením procesu výběru dodavatele je nutné, aby si hodnotitel stanovil cíl, kterého má být dosaženo. Dokud hodnotitel nemá stanovený jasný cíl, nemůže začít s analýzou nabízených variant a v podstatě ani není schopen vybrat si správnou metodu pro hodnocení. Jak již bylo popsáno v kapitole 6, metody vícekritériálního hodnocení variant jsou založeny na různých principech výpočtu a přináší výsledky v různých formách. A právě při výběru určité metody hodnocení, musí hodnotitel neustále brát v úvahu cíl hodnocení, který si již dříve stanovil.

Mezi možné cíle, kterých by hodnotitel chtěl dosáhnout patří:

- a) klasifikace jednotlivých variant do tříd
- b) seřazení jednotlivých variant od nejlepší k nejhorší,
- c) výběr optimální varianty, a to:
 - pro všechny druhy přepravy,
 - zvláště pro leteckou, silniční a námořní přepravu.

Cílem hodnocení variant nabídek dodavatelů přepravních služeb pro společnost ABC bude seřazení jednotlivých variant od nejlepší k nejhorší a výběr optimální varianty pro všechny druhy přepravy.

7.3.2. Výběr hodnotících kritérií

Pokud by byla vybrána naprosto všechna kritéria, tedy všechny položky z cenových tabulek i z dotazníku, bylo by rozhodování náročné na zpracování prostřednictvím nástrojů Microsoft Excel, navíc je důležité podotknout, že zadavatel dováží nejvíce výrobků pouze z určitých zemí jako je např. Čína či USA. Proto budou zahrnuta do rozhodování pouze některá místa odeslání s největším objemem odeslaných zásilek v uplynulém roce, který je znám z tabulky č. 5.1 uvedené v kapitole č. 5.

K rozhodnutí, která cenová kritéria budou zahrnuta, byla použita metoda odhadu vah kritérií, a to metoda pořadí. Dle tabulky č. 5.1 byla jednotlivá kritéria seřazena podle počtu zásilek a dále podle objemové hmotnosti. Nejvyšší hodnota daného kritéria byla obodována 10 body a ostatní byly obodovány dle procentuálního podílu na nejlepší

hodnotě. Váha jednotlivých kritérií byla vypočtena podle vztahu 6.2. Výsledné váhy jednotlivých kritérií jsou uvedeny v tabulce č 7.1. K hodnocení variant bylo vybráno prvních osm kritérií, jejichž souhrnná váha činí něco přes 80%, tudíž tato kritéria by měla být postačující pro rozhodnutí zadavatele o výběru dopravce. Pokud by byla zahrnuta všechna cenová kritéria, hodnocení by se tím výrazně zkomplikovalo a prodloužilo, a při tom by takto získaný výsledek rozhodně nebyl výrazně kvalitnější.

Město	typ přepravy	body dle objemové hmotnosti	body dle počtu zásilek	celkem body	váha
Shanghai	Námořní přeprava	10	10	20	0,2738
Hong Kong	Námořní přeprava	7,700011646	7,62376238	15,32377402	0,20978
Hong Kong	Letecká přeprava	0,732513118	8,41584158	9,148354702	0,12524
Houston	Letecká přeprava	0,042687743	5,24752475	5,290212496	0,07242
Shanghai	Letecká přeprava	0,151498706	3,16831683	3,319815538	0,04545
Indianapolis	Letecká přeprava	0,046498583	2,47524752	2,521746108	0,03452
Kunshan	Námořní přeprava	0,141975568	1,98019802	2,122173588	0,02905
Taipei	Letecká přeprava	0,019719709	1,68316832	1,702888026	0,02331
Rome	Silniční přeprava	0,005910367	1,68316832	1,689078684	0,02312
Minneapolis	Letecká přeprava	0,045072489	1,48514851	1,530221004	0,02095
Ashford	Silniční přeprava	0,025059638	1,48514851	1,510208153	0,02067
Shenzhen	Letecká přeprava	0,019046276	1,48514851	1,504194791	0,02059
Minneapolis	Námořní přeprava	0,182983689	1,08910891	1,2720926	0,01741
Shenzhen	Námořní přeprava	0,223991811	0,89108911	1,11508092	0,01527
Teskand Petofi U	Silniční přeprava	0,01160682	0,99009901	1,001705829	0,01371
Calexico	Námořní přeprava	0,028593182	0,89108911	0,919682291	0,01259
Jakarta	Námořní přeprava	0,054033112	0,69306931	0,747102419	0,01023
Shiller Park	Námořní přeprava	0,042061847	0,69306931	0,735131153	0,01006
Kunshan	Letecká přeprava	0,014799685	0,69306931	0,707868992	0,00969
Venray	Silniční přeprava	0,015259204	0,3960396	0,411298808	0,00563
Ostrava	Silniční přeprava	0,060307925	0,1980198	0,258327727	0,00354
Brno	Silniční přeprava	0,116290033	0,0990099	0,215299934	0,00295
Celkem				73,04625779	1

Tabulka 7.1: Seřazení cenových kritérií dle metody pořadí

Seznam kritérií, která budou zahrnuta do rozhodování je uveden níže:

1. cena přepravy z Shanghai, námořní
2. cena přepravy z Hong Kong, námořní,
3. cena přepravy z Hong Kong, letecká
4. cena přepravy z Houston, letecká

5. cena přepravy z Shanghai, letecká
6. cena přepravy z Indianapolis, letecká
7. cena přepravy z Kunshan, námořní
8. cena přepravy z Taipei, letecká
9. doba přepravy z Shanghai, námořní
10. doba přepravy z Hong Kong, námořní,
11. doba přepravy z Hong Kong, letecká
12. doba přepravy z Houston, letecká
13. doba přepravy z Shanghai, letecká
14. doba přepravy z Indianapolis, letecká
15. doba přepravy z Kunshan, námořní
16. doba přepravy z Taipei, letecká
17. Působíme na mezinárodním trhu
18. Působíme na českém trhu
19. Nabízíme:
 - a. leteckou přepravu
 - b. námořní přepravu
 - c. silniční přepravu v rámci Evropy
 - d. kombinovanou leteckou/námořní přepravu
 - e. železniční
20. Další služby
 - a. Tracking systém s on-line informacemi ohledně aktuálního stavu zásilky
 - b. Pravidelný report zásilek na cestě
 - c. Document management možnost stahovat dokumenty z webu
 - d. Konsolidace
21. Můžeme nabídnout kontaktní osobu jen pro ABC s.r.o.
 - a. kontaktní osobu pro import
 - b. kontaktní osobu hovořící česky, anglicky, mandarinsky
22. Jsme schopni potvrdit předpokládaný den doručení 5 dní před příchodem zásilky
23. Máme vlastní dopravní prostředky/Dopravní prostředky nám poskytují jiní dopravci
24. Jsme schopni zajistit přímý tahač do Prahy pro LCL zásilky
25. Využíváme přímé lety do Prahy
26. Jsme schopni předat dokumenty celnímu agentovi společnosti ABC s.r.o. v místě:
 - a. překladiště Mělník/Metrans
 - b. letiště Praha Ruzyně

27. Jsme schopni vystavit tranzitní doprovodný doklad s místem určení sídlo společnosti ABC s.r.o.
28. Vlastníme certifikát AEO
29. Jsme připraveni na eCustoms:
30. Jsme schopni podat ESD (Entry Summary Declaration) v místě vstupu zásilky do EU:
31. Vlastníme certifikát ISO
32. Vlastníme TAPA a certifikát, splňujeme požadavky TAPA TSR
33. Jsme schopni manipulovat s nebezpečným materiálem
34. Jsme schopni vyřešit reklamaci poškozené zásilky do (dní)
35. Jaká je lhůta k uplatnění nároku na náhradu škody u pojišťovny?:
36. Jste schopni dodržet splatnost faktur (45 dní):
37. Nabízíme zdarma uskladnění na terminále Metrans po dobu (dní)
38. Nabízíme zdarma čekací dobu při vykládce ve Vašem skladu po dobu (hodin)
 - a. FCL
 - b. LCL
39. Je zádržné zahrnuto v ceně ALL IN nabídnuté společnosti ABC s.r.o.
40. Jsme schopni poskytovat ceník služeb čtvrtletně
41. Sazba pojištění dle hodnoty zboží v % pro :
 - a. námořní přepravu
 - b. leteckou přepravu
 - c. silniční přepravu v rámci Evropy

7.3.3. Přiřazení vah jednotlivým rozhodovacím kritériím

Předtím než hodnotitel přistoupí k samotnému hodnocení variant, je nutné si stanovit váhy neboli důležitost jednotlivých kritérií. Je samozřejmé, že všechna kritéria nemají na rozhodnutí stejný vliv a že pravděpodobně cenová kritéria budou mít pro zadavatele větší důležitost než všechna ostatní kritéria. v kapitole č. 6 bylo popsáno několik metod pro stanovení vah kritérií, přičemž nejvíce propracovanou metodou je Saatyho metoda, která pomocí párového srovnávání kritérií a přiřazování různé důležitosti na stupnici od 1 do 9, umožňuje získat velice přesný a skutečnosti odpovídající odhad vah jednotlivých kritérií. Proto byla vybrána právě Saatyho metoda odhadu vah kritérií pro výběr dodavatele přepravních služeb. Expertům z oddělení logistiky byl předložen dotazník, ve kterém měli vždy zhodnotit vzájemně dvě kritéria jejich důležitost měli ohodnotit na stupnici:

- 1 rovnocenná kritéria i a j
- 3 slabě preferované kritérium i před j
- 5 silně preferované kritérium i před j
- 7 velmi silně preferované kritérium i před j
- 9 absolutně preferované kritérium i před

Výsledky pak byly zapsány do matice uvedené v příloze F. Vzhledem k velkému počtu kritérií je samozřejmé, že stanovení vah bylo časově náročné a že výsledná Saatyho matice je poněkud rozsáhlá. Avšak díky této náročnější metodě bylo dosaženo odhadu vah kritérií, který skutečně odpovídá požadavkům zadavatele.

Pro lepší ilustraci je uvedena tabulka č. 7.2, kde jsou výsledné váhy převedeny na procenta a jsou uvedeny souhrnné váhy pro cenová kritéria, kritéria doby přepravy a kritéria týkající se úrovně služeb. Z tabulky je patrné, že cenová kritéria ovlivňují výsledné rozhodnutí z 53,93%, kritéria doby přepravy z 24,93% a kritéria týkající se úrovně služeb z 21,14%. Největší váhu pro hodnotitele tedy má cena přepravy, pak následuje doba přepravy a úroveň služeb, které mají zhruba stejnou důležitost.

pořadí	kritérium	váha	
1	cena přepravy z Shanghai, námořní	11.43%	53.93%
2	cena přepravy z Hong Kong, námořní,	10.75%	
3	cena přepravy z Hong Kong, letecká	7.41%	
4	cena přepravy z Houston, letecká	6.49%	
5	cena přepravy z Shanghai, letecká	5.02%	
6	cena přepravy z Indianapolis, letecká	4.52%	
7	cena přepravy z Kunshan, námořní	4.34%	
8	cena přepravy z Taipei, letecká	3.97%	
9	doba přepravy z Shanghai, námořní	5.35%	24.93%
10	doba přepravy z Hong Kong, námořní,	4.93%	
11	doba přepravy z Hong Kong, letecká	3.80%	
12	doba přepravy z Houston, letecká	2.72%	
13	doba přepravy z Shanghai, letecká	2.22%	
14	doba přepravy z Indianapolis, letecká	2.09%	
15	doba přepravy z Kunshan, námořní	1.96%	
16	doba přepravy z Taipei, letecká	1.86%	
17	Působíme na mezinárodním trhu:	0.25%	21.14%
18	Působíme na českém trhu:	0.27%	
19	Nabízíme leteckou, námořní, silniční, kombinovanou leteckou a námořní, železniční přepravu	0.88%	
20	Další služby (Tracking systém, Pravidelný report zásilek na cestě, Document management, Konsolidace)	0.81%	
21	Můžeme nabídnout kontaktní osobu jen pro ABC s.r.o.	0.79%	
22	Jsmes schopni potvrdit předpokládaný den doručení 5 dní před příchodem zásilky	0.77%	
23	Máme vlastní dopravní prostředky	0.65%	
24	Jsmes schopni zajistit přímý tahač do Prahy pro LCL zásilky	0.86%	
25	Využíváme přímé lety do Prahy	0.79%	
26	Jsmes schopni předat dokumenty celnímu agentovi společnosti ABC s.r.o. v místě (Praha, Mělník)	0.55%	
27	Jsmes schopni vystavit tranzitní doprovodný doklad s místem určení - sídlo společnosti ABC s.r.o.	0.55%	
28	Vlastníme certifikát AEO	0.44%	
29	Jsmes připraveni na e-Customs:	0.56%	
30	Jsmes schopni podat ESD (Entry Summary Declaration) v místě vstupu zásilky do EU:	0.56%	
31	Vlastníme certifikát ISO:	0.43%	
32	Vlastníme TAPA-A certifikát:	0.43%	
33	Jsmes schopni manipulovat s nebezpečným materiálem	0.47%	
34	Jsmes schopni vyřešit reklamaci poškozené zásilky do	0.55%	
35	Jaká je lhůta k uplatnění nároku na náhradu škody u pojišťovny?:	0.53%	
36	Jste schopni dodržet splatnost faktur (45 dní):	1.92%	
37	Nabízíme zdarma uskladnění na terminále např. Metrans po dobu	1.92%	
38	Nabízíme zdarma čekací dobu při vykládce ve Vašem skladu po dobu (hodin)	1.92%	
39	Je dentention zahrnuto v ceně ALL-IN nabídnuté společnosti ABC s.r.o.	1.92%	
40	Jsmes schopni poskytovat ceník služeb (čtvrtletně/měsíčně)	1.92%	
41	Sazba pojištění dle hodnoty zboží v % pro :	0.38%	

Tabulka 7.2: Výsledné váhy jednotlivých kritérií

7.3.4. Hodnocení variant

Další fází výběru dodavatele je výběr vhodné metody hodnocení variant a aplikace této metody. Vzhledem k tomu, že jednotlivá kritéria nemají stanovený interval hodnot, které mohou nabývat, není možné použít metodu bodovací. V úvahu tedy připadají metoda dvojková, metoda relativního hodnocení a metoda váženého součtu.

Metodu dvojkovou není možné použít u kritérií, jako je například cena nebo doba přepravy, jelikož tato kritéria není možné hodnotit jasně jako vyhovující nebo nevyhovující. Metoda relativního hodnocení není výhodná vzhledem k tomu, že je možné ji použít pouze, pokud jsou všechna kritéria maximalizačního charakteru. Kritéria minimalizační pak musí být převedena na maximalizační pomocí různých metod transformace. Nejvhodnější je tedy použít metodu váženého součtu, u které nezáleží na intervalu hodnot, které kritéria mohou nabývat ani na tom, zda jsou kritéria maximalizačního či minimalizačního charakteru.

Nejprve bylo nutné uspořádat jednotlivé hodnoty kritérií do tabulky, aby bylo možné aplikovat výpočty dle metody váženého součtu. U cenových kritérií a kritérií doby přepravy byly do tabulky doplněny hodnoty získané z cenového dotazníku. Co se týče kritérií úrovně poskytovaných služeb, bylo nutné převést slovní odpovědi dopravců na číselné hodnoty. Odpovědi ano byly obodovány dle dvojkové metody hodnocení číslem 1 a odpovědi ne byly obodovány hodnotou 0. Dále byly v dotazníku dva dotazy, kde byly 3 možnosti odpovědi, jednalo se o otázku č. 1 a č. 2 ohledně doby působení dopravce na trhu. Jednotlivé možnosti byly ohodnoceny dle metody bodovací od 1 do 3 bodů. Jednotlivé hodnoty kritérií jsou uvedeny v příloze G. V tabulce jsou také uvedeny hodnoty vah jednotlivých kritérií a nejlepší tzv. ideální hodnota a nejhorší tzv. bazální hodnota daného kritéria.

Dle metody váženého součtu je nutné jednotlivým hodnotám přiřadit užitek. Nejlepší hodnotě je přiřazen užitek 1 a nejhorší hodnotě je přiřazen užitek 0. Ostatním hodnotám je přiřazen užitek dle vzorce č. 6.6. Takto transformované hodnoty pak byly ještě vynásobeny vahou příslušného kritéria. Výsledné hodnoty a celkové užítky jednotlivých variant jsou uvedeny v příloze H. Čím větší je hodnota užitku, tím je daná varianta výhodnější. Pořadí dopravců dle užitku je uvedeno v tabulce č. 7.3.

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že nejlepšího užitku dosáhl dopravce C, a to hodnoty 0,739. Tudíž zadavatel by se měl rozhodnout pro tohoto dopravce, jako poskytovatele

dopravce	celkový užitek
C	0,739
M	0,652
Da	0,554
S	0,536
Dh	0,421
T	0,386
E	0,380

Tabulka 7.3: Výsledné pořadí variant

přepravních služeb, jelikož jeho nabídnuté ceny, doba dopravy a úroveň služeb se nejvíce blíží ideálním hodnotám.

Druhého nejvyššího užitku dosáhl dopravce M, a to hodnoty 0,652. Dopravce Da se umístil až na třetím místě, jelikož dosáhl hodnoty užitku 0,554. Pokud by se společnost rozhodovala podle výše uvedené výsledné tabulky, byl by vybrán jako dodavatel přepravních služeb dopravce C. Společnost ABC se ale rozhodovala podle váženého průměru cen, kde nejlepších výsledků v letecké přepravě dosáhl dopravce C a v námořní přepravě dopravce Da, jak je uvedeno v kapitole č. 5. Existuje tedy jistá pochybnost, že rozhodnutí společnosti ABC ve výběru dopravce Da nebylo správné.

V tabulce č. 7.4 jsou uvedena nejdůležitější cenová kritéria a hodnoty užitku, kterého dopravci dosáhli u jednotlivých kritérií, přičemž červeně jsou zvýrazněné nejvyšší hodnoty užitku pro jednotlivá kritéria.

V součtu užitku u nejdůležitějších kritérií opět dosáhl nejvyššího hodnocení dopravce C. Tudíž i z cenového hlediska by nejlepší variantou byl výběr dopravce C.

U klíčové námořní přepravy z Hong Kongu a z Shanghaie dosáhl nejlepších výsledků dopravce C, dopravce Da byl až na druhém místě v námořní přepravě ze Shanghaie a až na třetím místě co se týče námořní přepravy z Hong Kongu. Podle výše uvedené tabulky tedy neměl být vybrán dopravce Da pro námořní přepravu, jelikož nedosáhl lepších výsledků než dopravce C.

Nejdůležitější kritéria	Užitek dle jednotlivých dopravců						
	C	Da	Dh	E	M	S	T
cena China - Shanghai, námořní - celkový užitek	0,107	0,077	0,028	0,026	0,062	0,027	0,027
cena Hong Kong, námořní - celkový užitek	0,098	0,079	0,016	0,034	0,058	0,093	0,022
cena Hong Kong, letecká - celkový užitek	0,026	0,027	0,070	0,029	0,038	0,030	0,004
cena z Houston, letecká - celkový užitek	0,052	0,001	0,056	0,049	0,058	0,032	0,034
cena Čína, Shanghai, letecká - celkový užitek	0,048	0,008	0,019	0,036	0,022	0,000	0,004
cena přepravy z Indianapolis, letecká - celkový užitek	0,029	0,002	0,038	0,009	0,028	0,043	0,027
cena Čína, Kunshan, námořní - celkový užitek	0,041	0,032	0,007	0,005	0,044	0,032	0,007
cena přepravy z Taipei, letecká - celkový užitek	0,035	0,014	0,019	0,010	0,037	0,027	0,011
Celkový užitek	0,437	0,239	0,254	0,197	0,347	0,284	0,135

Tabulka 7.4: Rozbor nejdůležitějších kritérií

7.3.5. Další možné varianty analýzy

Výsledkem analýzy v kapitole č. 7.3.4 dle metody vícekritériálního hodnocení bylo seřazení variant od nejlepší k nejhorší, kde nejlepšího výsledku dosáhl dopravce C.

Společnost ABC se však při skutečném výběrovém řízení rozhodovala pouze podle nabízených cen letecké a námořní přepravy z Shanghaie a z Hong Kongu. I při analýze vícekritériálního hodnocení byly těmto kritériím přiřazeny nejvyšší váhy. Může však vznikat pochybnost, zda tyto váhy byly skutečně dost vysoké, proto v následující analýze byla navržena jako jediná kritéria cena letecké a námořní přepravy z Shanghaie a z Hong Kongu. Nové váhy kritérií byly stanoveny metodou bodovací a jsou uvedeny v tabulce č. 7.5.

Jak vyplývá z tabulky, námořní přeprava má váhu více než 75%, přičemž nejdůležitější je námořní přeprava z Shanghaie. Výsledná hodnotící tabulka byla sestavena pouze pro tato čtyři kritéria a byly získány nové výsledky celkových užiteků – viz tabulka č. 7.6.

Z tabulky je patrné, že nejvyššího užitku opět dosáhl dopravce C. Avšak na druhém místě se umístil dopravce S, dopravce Da je opět až na třetím místě a dopravce M se dokonce přesunul až na čtvrté místo. Důvodem propadu dopravce M je, že byla výrazně posílena kritéria námořní přepravy a oslabena letecká přeprava, ve které přepravce M dosahoval nejlepších výsledků. Naopak pro dopravce S jsou takto vybraná kritéria a váhy

Město odeslání	Celkem objemová hmotnost	body	Celkem počet zásilek	body	váhy
Shanghai - námořní	1 262 189	10,000	101	10,000	0,418
Hong Kong - námořní	971 887	7,700	85	8,416	0,337
Hong Kong - letecká	92 457	0,733	77	7,624	0,175
Shanghai - letecká	19 122	0,151	32	3,168	0,069

Tabulka 7.5: Váhy kritérií

Dopravce	Celkový užitek
C	0,830
S	0,752
Da	0,602
M	0,560
Dh	0,345
E	0,319
T	0,185

Tabulka 7.6: Výsledné pořadí

kritérií výhodnější, jelikož dopravce S dosáhl velice dobrých hodnot užitku v námořní přepravě.

V tabulce č. 7.7 jsou uvedeny souhrnné užitky pro ceny přeprav z jednotlivých míst odeslání. Z tabulky je patrné, že ve třech kritériích dosáhl nejvyššího užitku dopravce C a pouze u ceny za leteckou přepravu z Hong Kongu dosáhl nevyššího užitku dopravce Dh.

Původním cílem tohoto výběrového řízení byl výběr jednoho dopravce na základě zadaných kritérií. Avšak společnost ABC se v průběhu výběrového řízení rozhodla, že

Kritérium	C	Da	Dh	E	M	S	T
cena přepravy z Shanghai,námořní	0,393	0,280	0,103	0,094	0,228	0,341	0,099
cena přepravy z Hong Kong,námořní	0,309	0,247	0,051	0,107	0,183	0,292	0,069
cena přepravy z Hong Kong, letecká	0,062	0,064	0,164	0,069	0,089	0,070	0,009
cena Čína, Shanghai, letecká	0,066	0,011	0,027	0,050	0,060	0,048	0,008

Tabulka 7.7: Rozbor kritérií

provede zvlášť hodnocení pro leteckou a zvlášť pro námořní dopravu. Výsledky již byly uvedeny v kapitole č. 5 v tabulkách č. 5.9 a 5.10, ze kterých je patrné, že v letecké dopravě dosáhl nejlepších výsledků jiný dopravce než v námořní dopravě. Proto by bylo vhodné ověřit, jakých výsledků by bylo dosaženo, pokud by k hodnocení dopravců zvlášť pro námořní a zvlášť pro leteckou přepravu byly použity metody vícekritériálního hodnocení variant.

Nejprve bylo nutné stanovit váhy kritérií, ale tentokrát zvlášť pro leteckou a zvlášť pro námořní přepravu. Ke stanovení vah byla opět použita metoda bodovací. Body byly přiděleny dle objemové hmotnosti a dle počtu zásilek z jednotlivých míst odeslání. Výsledné váhy jsou uvedeny v tabulce č. 7.8.

Z tabulky je patrné, že námořní přeprava z Hong Kongu a z Shanghaie má celkovou váhu přes 83%, proto v další analýze budou použita pouze dvě kritéria pro hodnocení dopravců, a to cena přepravy z Hong Kongu a cena přepravy z Shanghaie.

Co se týče letecké přepravy, váhy jsou rozděleny rovnoměrněji mezi jednotlivá kritéria než u námořní přepravy, proto k hodnocení dopravců byla vybrána kritéria cen dopravy z Hong Kongu, Shanghai, Indianapolis a Houston, která mají souhrnou váhu něco málo přes 80%.

Letecké		Námořní	
Město	Váhy	Město	Váhy
Hong Kong	45,53%	Shanghai	47,35%
Shanghai	18,90%	Hong Kong	36,28%
Indianapolis	10,02%	Shenzhen	5,22%
Minneapolis	8,10%	Minneapolis	3,01%
Houston	5,88%	Kunshan	2,45%
Taipei	4,63%	Jakarta	2,24%
Shenzhen	4,61%	Shiller Park	1,74%
Kunshan	2,33%	Calexico	1,71%
celkem	1	celkem	1

Tabulka 7.8: Váhy kritérií

Vzhledem k tomu, že byla provedena selekce kritérií, je nutné znovu přepočítat váhy, tak aby součet vah byl roven 1, případně 100%. Výsledné váhy kritérií jsou uvedeny v tabulce č. 7.9.

Letecké		Námořní	
Město	Váhy	Město	Váhy
Shanghai	56,62%	Hong Kong	55,21%
Hong Kong	43,38%	Shanghai	16,10%
		Indianapolis	9,87%
		Houston	18,82%

Tabulka 7.9: Váhy kritérií konečné

K hodnocení variant byla opět použita metoda váženého součtu. Byly vytvořeny dvě hodnotící matice, jedna pro leteckou a jedna pro námořní přepravu. v tabulce č. 7.10 jsou již uvedeny výsledné hodnoty užitku opět zvlášť pro leteckou a zvlášť pro námořní přepravu.

Z výsledné tabulky je patrné, že nejlepšího výsledku v letecké dopravě dosáhl dopravce Dh a v námořní dopravě dopravce C. Na základě této analýzy by tedy zadavatel, společnost ABC, měl svěřit leteckou přepravu dopravci Dh a námořní přepravu dopravci C. Společnost ABC se ale ve skutečnosti rozhodla pro dopravce C pro letecké zásilky a pro dopravce Da pro námořní zásilky.

Letecká		Námořní	
Dopravce	Užitek	Dopravce	Užitek
Dh	0,829	C	0,928
M	0,649	S	0,838
S	0,612	Da	0,697
C	0,565	M	0,545
E	0,495	E	0,264
Da	0,236	T	0,223
T	0,202	Dh	0,205

Tabulka 7.10: Výsledné pořadí pro leteckou a námořní přepravu

V tabulce č. 7.11 je uvedené srovnání výsledků analýzy společnosti ABC a analýzy dle metody vícekritériálního rozhodování, a to při hodnocení zvláště námořní a zvláště letecké přepravy. Z tabulky je patrné, že výsledek obou analýz je stejný v případě letecké přepravy, ale společnost ABC se ve skutečnosti nerozhodla pro výběr dopravce Dh, a to z důvodu předchozích zkušeností a dobré spolupráce s dopravcem C. Dle analýzy vícekritériálního hodnocení, však dopravce C nebyl ani na druhém místě, ale až na místě čtvrtém. Důvodem různého výsledku je to, že společnost ABC zahrnula do hodnocení pouze ceny za přepravu zásilek do 500 kg, a to pouze z Shanghaie a z Hong Kongu, přičemž dopravě z Hong Kongu přiřadila celkovou váhu 80%. V analýze vícekritériálního hodnocení ale byla zohledněna přeprava ze Shanghaie, z Hong Kongu, z Indianapolisu a z Houstonu, přičemž přepravě z Hong Kongu byla přiřazena celková váha 55,21

Co se týče námořní přepravy, tak výsledky obou analýz se hodně liší. Tento fakt je způsoben tím, že společnost ABC porovnávala pouze ceny celokontejnerové přepravy, kdežto při vícekritériálním hodnocení byly hodnoceny ceny kusových i celokontejnerových zásilek bez rozdílu vah.

Z výše uvedeného je zřejmé, že jednotlivé výsledky jsou velmi ovlivněny nastavením kritérií, podle kterých se zadavatel bude rozhodovat, a nastavením vah jednotlivých kritérií. Zadavatel musí zjistit, která kritéria jsou pro něho skutečně důležitá. Výběr jednotlivých kritérií musí provést ještě před zahájením výběrového řízení, a to pomocí důkladné analýzy přepravy uskutečněné v předchozím roce.

Výsledky dle analýzy společnosti ABC		Výsledky dle vícekriteriálního hodnocení	
Letecká			
Dopravce	Výsledné pořadí	Dopravce	Užitek
Dh	1	Dh	0,829
C	2	M	0,649
Da	3	S	0,612
S	4	C	0,565
E	5	E	0,495
M	6	Da	0,236
T	7	T	0,202
Námořní			
Dopravce	Výsledné pořadí	Dopravce	Užitek
Da	1	C	0,928
C	2	S	0,838
S	3	Da	0,697
Dh	4	M	0,545
E	5	E	0,264
T	6	T	0,223
M	7	Dh	0,205

Tabulka 7.11: Srovnání výsledků analýzy společnosti ABC s.r.o. a výsledků vícekriteriálního hodnocení

7.3.6. Shrnutí a zhodnocení navrhované metody výběrového řízení

Vícekriteriální hodnocení variant má celou řadu výhod a je vhodné pro použití při každém rozhodování podniku, kdy je pro výběr optimální varianty nutno zvážit více kritérií přičemž daná kritéria mají pro podnik různou důležitost. Vícekriteriální hodnocení pomocí metody váženého součtu přináší podniku jednoduchý a přehledný způsob seřazení variant od nejhorší k nejlepší a tím usnadňuje podniku rozhodování. Zároveň je možné na základě údajů vypočtených a zapsaných v hodnotících maticích provádět další analýzy a úvahy, a tím zkoumat, jak které kritérium ovlivnilo výsledné pořadí. Jedná se tedy o velice transparentní způsob hodnocení variant.

Nevýhodou vícekriteriálního hodnocení je fakt, že ke zpracování zejména většího počtu dat potřebuje podnik buď využít nějakého specializované softwaru nebo si musí sám vytvořit nějaký program, který mu usnadní zpracování dat. Hlavními přínosy navrhovaného způsobu výběrového řízení pomocí metody váženého součtu jsou:

- Transparentnost výpočtů a výsledků analýzy

- Nutnost stanovit si cíl a jasná kritéria ještě před zahájením výběrového řízení, což nutí podnik k podrobnějším analýzám současného stavu a vede tak k lepšímu přehledu o organizaci přepravy a nákladech na přepravu
- Možnost stanovení důležitosti pro jednotlivá kritéria pomocí metod odhadu vah kritérií
- Možnost upravovat kritéria a jejich váhy podle potřeby podniku
- Možnost současně hodnotit kritéria různého charakteru – cenová a necenová, maximalizační a minimalizační, apod.
- Seřazení variant od nejhorší k nejlepší jako podklad pro konečné rozhodnutí

Metoda váženého součtu je založena na výpočtu užitku, které přináší jednotlivé varianty. Jednotlivé užitky jsou vypočteny na základě znalosti nejlepší a nejhorší nabídnuté varianty a váhy daného kritéria. Hodnota užitku je tím vyšší, čím více se daná hodnota kritéria blíží nejlepší hodnotě a čím vyšší je váha daného kritéria. Optimální variantou je pak varianta, která dosahuje nejvyššího užitku. Tudíž optimální varianta nemusí mít u každého kritéria nejlepší hodnoty, ale v souhrnu, pokud zvážíme všechna kritéria, nabízí nejlepší užitek. A pokud jsou hlavními výběrovými kritérii cenová kritéria, pak je jasné, že výběr optimální varianty s největším užtkem, by se měl projevit v budoucích nákladech podniku na přepravu. Výběrem optimální varianty tudíž může podnik optimalizovat i náklady. Nebude se ale jednat o minimální náklady na přepravu, těch by podnik dosáhl pouze pokud by přepravu z dané lokality svěřil vždy dopravci s nejnižší cenou. Avšak to by bylo organizačně a administrativně příliš náročné a navíc podnik ABC s.r.o. vyžaduje užší spolupráci a partnerský vztah se svým poskytovatelem přepravních služeb.

Pokud se podnik rozhodne využít této metody hodnocení, musí si v první řadě jasné stanovit hodnotící kritéria, a to zejména na podkladě důkladné analýzy přepravy uskutečněné v předchozím roce. Poté co bude podnik znát přesně svá kritéria pro hodnocení, pak už je aplikace metod vícekritériálního hodnocení velice snadná a konkrétně v případě podniku ABC s.r.o., může být hodnocení zpracováno obdobným způsobem pomocí nástrojů Microsoft Excel, jak bylo uvedeno v této diplomové práci.

8. Závěr

Práce se měla zabývat problematikou výběrového řízení na poskytovatele přepravních služeb ve výrobním podniku. Výchozím předpokladem pro tuto diplomovou práci bylo tvrzení, že současný způsob výběrového řízení není efektivní z těchto důvodů:

- Výběrové řízení není transparentní.
- Je osloven malý počet uchazečů.
- Dotazník není sestaven tak, aby zjištěné informace mohly být podkladem pro rozhodnutí.
- Nejsou stanoveny jasná kritéria pro hodnocení.
- Způsob výběru optimální varianty je spíše subjektivním rozhodnutím managementu.
- Výsledkem výběrového řízení není optimální varianta.

Cílem práce bylo analyzovat současný stav, zjistit, zda výše uvedená tvrzení platí a navrhnout taková opatření, která by měla zajistit efektivní výběrové řízení.

Na podkladě dokumentů týkajících se posledního výběrového řízení poskytnutých společností ABC s.r.o. byla zpracována analýza. Dále byly zpracovány teoretické poznatky z odborné literatury zabývající se logistikou. Informace získané analýzou a teoretické poznatky sloužily jako podklad pro návrh opatření vedoucích ke zlepšení a zefektivnění procesu výběrového řízení.

Návrhová část obsahovala řešení k odstranění nedostatků výběrového řízení:

- *Výběrové řízení není transparentní* – podnik není schopen bez další analýzy posoudit předložené nabídky dopravců a rozhodnout, která varianta je nejlepší. Analýza formou průměru cen nepřináší dostatečné zprůhlednění nabídek. Domnívám se, že analýza pomocí váženého součtu naopak přináší velké zprůhlednění, jelikož ceny převádí na hodnotu užitku, který daná varianta, s ohledem na váhu kritérií, přináší.
- *Je osloven malý počet uchazečů* - toto tvrzení nebylo potvrzeno, počet uchazečů lze považovat za dostačující.
- *Dotazník není sestaven tak, aby zjištěné informace mohly být podkladem pro rozhodnutí* – dle požadavků pro vícekritériální hodnocení byly navrženy upravené cenové tabulky a dotazník.

- *Nejsou stanovena jasná kritéria pro hodnocení* – podnik by si měl jasně vymezit podle čeho bude nabídky hodnotit, a to ještě v úvodní přípravné fázi výběrového řízení. Metody vícekritériálního hodnocení by měly donutit podnik, aby se zamyslel nad kritérii hodnocení ještě než odešle dotazníky dopravcům.
- *Způsob výběru optimální varianty je spíše subjektivním rozhodnutím managementu* – tento nedostatek nelze odstranit. Management podniku může mít k dispozici výsledky analýzy, přesto samotné rozhodnutí může být subjektivní. Vícekritériální hodnocení je hlavně dobré pro seřazení nabízených variant, aby se rozhodovatel lépe orientoval v předkládaných nabídkách, což by jinak bez analýzy asi těžko byl schopen, avšak jeho konečné rozhodnutí může být učiněno s ohledem na jiné strategické zájmy podniku.
- *Výsledkem výběrového řízení není optimální varianta* – při užití metod vícekritériálního hodnocení má podnik jistotu, že daná varianta je optimální, resp. kompromisní, pokud si podnik předem stanovil správná kritéria pro hodnocení. Výsledek bude natolik přesný, na kolik podnik provede dobrou analýzu dopravy v uplynulém roce a bude tedy schopen co nejpřesněji určit, jaká kritéria jsou pro něj důležitá a jakou mají váhu.

Z výše uvedeného vyplývá, že cíl práce byl splněn.

Informace, které jsou obsaženy v této diplomové práci, mohou být užitečné v podstatě pro jakýkoliv podnik, který organizuje výběrová řízení na dodavatele, při kterých zvažuje více kritérií pro hodnocení nabízených variant.

Výsledky analýzy výběrového řízení a navrhované metody výběru dodavatele pomocí vícekritériálního rozhodování jsou však využitelné hlavně pro podnik ABC s.r.o., který může tyto poznatky využít při dalším výběrovém řízení v roce 2011. Tato práce podniku nabídla vzorové postupy a výsledky pro více variant řešení a je pouze na podniku ABC s.r.o., do jaké míry bude chtít navrhované postupy využít. Zda se bude zajímat o komplexní řešení, které bude zahrnovat cenová i necenová kritéria a nebo zůstane pouze u cenových kritérií. Pracovníci importní logistiky podniku ABC s.r.o. byli seznámeni s výsledky analýzy vícekritériálního hodnocení a uvažují o využití této metody při dalším výběrovém řízení. Konkrétní podoba analýzy však bude předmětem další diskuse a budou

jistě nutné úpravy oproti analýze uvedené v této diplomové práci, jelikož společnost ABC s.r.o. již provedla hlubší analýzu přepravy za rok 2010, a tudíž podle toho mohou být upravena hodnotící kritéria. Navíc již nyní je jasné, že v následujícím výběrovém řízení bude větší počet uchazečů a bude nutné zvážit více nabídek.

Literatura

- [1] *1000minds*. Dostupné z: <http://www.1000minds.com> [cit. 2010-12-30].
- [2] DRAHOTSKÝ, I. ŘEZNÍČEK, B. *Logistika : procesy a jejich řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003. 334 s. ISBN 80-7226-521-0.
- [3] FIALA, P. JABLONSKÝ, J. MAŇAS, M. *Vícekritériální rozhodování*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1997. 316 s. ISBN 80-7079-748-7.
- [4] CHOPRA, S. MEINDL, P. *Supply chain management: strategy, planning and operation*. 3. vyd. New Jersey: Pearson Education, 2007. ISBN: 0-13-173042-8.
- [5] JABLONSKÝ, J. *Operační výzkum-quantitativní modely pro ekonomické rozhodování*. 3. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN: 978-80-86946-44-3.
- [6] JUROVÁ, M. *Evropská unie odvětví a infrastruktura*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 1999. 709 s. ISBN: 80-7226-219-x.
- [7] *Laboratory of Intelligent Decision Support Systems*. Dostupné z: <http://idss.cs.put.poznan.pl> [cit. 2010-12-30].
- [8] *International Society on Multiple Criteria Decision Making*. Dostupné z: <http://www.mcdmsociety.org> [cit. 2010-12-30].
- [9] LAMBERT, D. STOCK, J. ELLRAM, L. *Logistika : příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 589 s. ISBN 80-7226-221-1.
- [10] *Lloyd's Register Quality Assurance EMEA - TAPA*. Dostupné z: http://www.lrqa.cz/standardy_a_schemata/standardy_a_schemata/86933tapa.aspx [cit. 2010-12-30]
- [11] LYSONS, K. FARRINGTON, B. *Purchasing and supply chain management*. 7. vyd. Harlow: Pearson Education, 2006. 709 s. ISBN 0-273-69438-3.
- [12] *Podnikové materiály společnosti ABC s.r.o.* - tyto materiály nejsou dále rozvedeny z důvodu zachování utajení citlivých informací

- [13] SCHULTE, Ch. *Logistika*. Vyd. 1. Praha: Victoria Publishing, 1994. 301 s. ISBN 80-85605-87-2.
- [14] SIXTA, J. ŽIŽKA, M. *Logistika: metody používané pro řešení logistických projektů*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009. 238 s. ISBN 978-80-251-2563-2.
- [15] STADTLER, H. KILGER, Ch. *Supply Chain Management and Advanced Planning*. New York Heidelberg Berlin: Springer, 2005. ISBN 3-540-22065-8.
- [16] ŠTUSEK, J. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. Praha: C.H. Beck, 2007. 227 s. ISBN 978-80-7179-534-6.
- [17] *Znalostní interaktivní portál*. Dostupné z: <http://www.zip.czu.cz> [cit. 2010-12-30].

A. Dotazník

Mezinárodní přepravní služby - dotazník společnosti ABC s.r.o.			
Správnou odpověď označte			
1			
Působíme na mezinárodním trhu:	0-5 let	5-10 let	více než 10 let
	☐	☐	☐
2			
Působíme na českém trhu:	0-5 let	5-10 let	více než 10 let
prošednictvím agenta	☐	☐	☐
s vlastní kanceláří	☐	☐	☐
3			
Nabízíme :	ano	ne	
leteckou přepravu	☐	☐	
námořní přepravu	☐	☐	
silniční přepravu v rámci Evropy	☐	☐	
kombinovanou leteckou/námořní přepravu	☐	☐	
železniční	☐	☐	
4			
Další služby	ano	ne	
Tracking systém s on-line informacemi ohledně aktuálního stavu zásilky/ETD/ETA	☐	☐	
Pravidelný report zásilek na cestě	☐	☐	
Document management - možnost stahovat dokumenty s webu	☐	☐	
Konsolidace	☐	☐	
Popište přidanou hodnotu vašich služeb			
.....			
.....			
Další služby			
.....			
.....			
5			
Můžeme nabídnout kontaktní osobu jen pro ABC s.r.o.	ano	ne	
kontaktní osobu pro import	☐	☐	
kontaktní osobu hovořící česky, anglicky, mandarinsky	☐	☐	
6			
Jsme schopni potvrdit předpokládaný den doručení 5 dní před příchodem zásilky	ano	ne	
Poznámky:	☐	☐	
.....			
7			
Máme vlastní dopravní prostředky	ano	ne	
	☐	☐	
Dopravní prostředky nám poskytují jiní dopravci	ano	ne	
	☐	☐	
8			
Jsme schopni zajistit přímý tahač do Prahy pro LCL zásilky	ano	ne	
Poznámky:	☐	☐	
.....			
9			
Využíváme přímé lety do Prahy	ano	ne	
Pokud ano, prosím vyplňte kolikrát týdně	☐	☐	
.....			
10			
Jsme schopni předat dokumenty celnímu agentovi společnosti ABC s.r.o. v místě:	ano	ne	
překladiště Melnik/Metrans	☐	☐	
letiště Prague-Ruzyně	☐	☐	
11			
Jsme schopni vystavit tranzitní doprovodný doklad s místem určení - sídlo ABC s.r.o.	ano	ne	
Melnik	☐	☐	
Melnik - náklady na vystavení 1 TDD	USD	CZK	
Prague-Ruzyně	☐	☐	
Prague-Ruzyně - náklady na vystavení 1 TDD	USD	CZK	
Frankfurt	☐	☐	
Frankfurt - náklady na vystavení 1 TDD	USD	CZK	
Amsterdam	☐	☐	
Amsterdam - náklady na vystavení 1 TDD	USD	CZK	
Rotterdam	☐	☐	
Rotterdam - náklady na vystavení 1 TDD	USD	CZK	
Hamburg	☐	☐	
Hamburg - náklady na vystavení 1 TDD	USD	CZK	

Další informace:		
.....		
12		
Vlastníme certifikát AEO	ano ☐	ne ☐
13		
Jsme připraveni na e-Customs:	ano ☐	ne ☐
Poznámky		
14		
Jsme schopni podat ESD (Entry Summary Declaration) v místě vstupu zásilky do EU:	ano ☐	ne ☐
Uvedte software, který používáte nebo jestli jste schopni propojit Váš systém s naším, např. pomocí EDI		
.....		
15		
Vlastníme certifikát ISO:	ano ☐	ne ☐
Uvedte seznam certifikátů:		
.....		
16		
Vlastníme TAPA-A certifikát:	ano ☐	ne ☐
Splňujeme požadavky TAPA TSR	ano ☐	ne ☐
17		
Jsme schopni manipulovat s nebezpečným materiálem	ano ☐	ne ☐
18		
Jsme schopni vyřešit reklamaci poškozené zásilky do	 dní	
19		
Jaká je lhůta k uplatnění nároku na náhradu škody u pojišťovny?:	 dní	
20		
Jste schopni dodržet splatnost faktur (45 dní):	ano ☐	ne ☐
21		
Nabízíme zdarma uskladnění na terminále např. Metrans po dobu	 dní	
22		
Nabízíme zdarma čekací dobu při vykládce ve Vašem skladu po dobu (hodin)	 hodin	
23		
Je detention zahrnuto v ceně ALL-IN nabídnuté společností ABC s.r.o.	ano ☐	ne ☐
Pokud ne, uveďte:	 dní	
Detention v přístavu	 dní	
Detention způsobené vrácením kontejneru na terminál	 dní	
24		
Jsme schopni poskytovat ceník služeb:	ano ☐	ne ☐
čtvrtletně (preferováno)	☐	☐
měsíčně	☐	☐
25		
Sazba pojištění dle hodnoty zboží v % pro :		
námořní přepravu	%	
leteckou přepravu	%	
silniční přepravu v rámci Evropy	%	

B. Formuláře k vyplnění ceníků

Námořní			EXW (origin)										
Místo odesílání		Doba přepřa vy	sazba p/kg									sazba	sazba
Země	Město		<250 kg	<500 kg	<1000 kg	<1500 kg	<2000 kg	<2500 kg	<3000 kg	<4000 kg	<5000 kg	TEU	FEU
China	Kunshan	0	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
China	Shenzhen	0	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
China	Shanghai	0	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Hong Kong	Hong Kong	0	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Malaysia	Singapore	0	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Indonesia	Jakarta	0	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Taiwan	Taipei	0	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
USA	Calexico	0	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
USA	Shiller Park	0	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
USA	St. Paul	0	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Námořní			FOB (origin)										
Místo odesílání		Doba přepřa vy	sazba p/kg									sazba	sazba
Země	Město		<250 kg	<500 kg	<1000 kg	<1500 kg	<2000 kg	<2500 kg	<3000 kg	<4000 kg	<5000 kg	TEU	FEU
China	Kunshan	0	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
China	Shenzhen	0	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
China	Shanghai	0	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Hong Kong	Hong Kong	0	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Malaysia	Singapore	0	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Indonesia	Jakarta	0	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Taiwan	Taipei	0	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
USA	Calexico	0	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
USA	Shiller Park	0	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
USA	St. Paul	0	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00

Letecká			EXW (origin)								
Místo odesílání		Doba přepravy	sazba p/kg								
Země	Město		<250 kg	<500 kg	<1000 kg	<1500 kg	<2000 kg	<2500 kg	<3000 kg	<4000 kg	<5000 kg
China	Kunshan	0	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
China	Shenzhen	0	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
China	Shanghai	0	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Hong Kong	Hong Kong	0	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Malaysia	Singapore	0	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Indonesia	Jakarta	0	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Taiwan	Taipei	0	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
USA	Calexico	0	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
USA	Shiller Park	0	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
USA	St. Paul	0	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Letecká			FOB (origin)								
Místo odesílání		Doba přepravy	sazba p/kg								
Země	Město		<250 kg	<500 kg	<1000 kg	<1500 kg	<2000 kg	<2500 kg	<3000 kg	<4000 kg	<5000 kg
China	Kunshan	0	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
China	Shenzhen	0	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
China	Shanghai	0	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Hong Kong	Hong Kong	0	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Malaysia	Singapore	0	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Indonesia	Jakarta	0	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Taiwan	Taipei	0	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
USA	Calexico	0	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
USA	Shiller Park	0	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
USA	St. Paul	0	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00

Silniční			EXW (origin)									
Místo odesílání		Doba přepravy	sazba p/kg									
Země	Město		<250 kg	<500 kg	<1000 kg	<1500 kg	<2000 kg	<2500 kg	<3000 kg	<4000 kg	<5000 kg	FTL
China	Kunshan	0	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
China	Shenzhen	0	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
China	Shanghai	0	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Hong Kong	Hong Kong	0	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Malaysia	Singapore	0	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Indonesia	Jakarta	0	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Taiwan	Taipei	0	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
USA	Calexico	0	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
USA	Shiller Park	0	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
USA	St. Paul	0	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00

C. Odpovědi dopravců

Jméno přepravce:	E	Da	Dh	T	M	C	S
Působíme na mezinárodním trhu:							
0-5 let							
5-10 let							
více než 10 let	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Působíme na českém trhu:							
prosřednictvím agenta							
0-5 let							
5-10 let							
více než 10 let			Y		Y		
s vlastní kanceláří							
0-5 let					Y		
5-10 let							
více než 10 let	Y	Y	Y	Y		Y	Y
Nabízíme :							
leteckou přepravu	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
námořní přepravu	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
silniční přepravu v rámci Evropy	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
kombinovanou leteckou/námořní přepravu	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
železniční	N	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Další služby							
Tracking systém s on-line informacemi ohledně aktuálního stavu zásilky/ETD/ETA	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Pravidelný report zásilek na cestě	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Document management - možnost stahovat dokumenty z webu	Y	Y	Y	N	Y	Y	Y
Konsolidace	Y		Y	Y	Y	Y	Y
Popište přidanou hodnotu vašich služeb					Key account management, partnerský vztah		
Další služby		VAS	celní služby, skladování, VAS		měsíční provozní přehledy, QBR		
Můžeme nabídnout kontaktní osobu jen pro ABC s.r.o.							
kontaktní osobu pro import	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
kontaktní osobu hovořící česky, anglicky, mandarínsky	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Jsmo schopni potvrdit předpokládaný den doručení 5 dní před příchodem zásilky	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Máme vlastní dopravní prostředky	N	N	Y	Y	N	N	Y
Dopravní prostředky nám poskytují jiní dopravci	Y	Y	Y		Y	Y	Y
Jsmo schopni zajistit přímý tahad do Prahy pro LCL zásilky	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Využíváme přímé lety do Prahy	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Pokud ano, prosím vyplňte kolikrát týdně		12	3(st,pá,ne)	denně	přímé lety z Taipei	3 z Taipei, 3 z Seoul, 3 z Shanghai zatím v plánu, denně z Dubai	záleží na zemi odeslání
Jsmo schopni předat dokumenty celnímu agentovi společnosti ABC s.r.o. v místě:							
prekladiště Meinik/Metrans	N		Y	Y	Y	Y	Y
letišť Prague-Ruzyně	Y	Y	Y	Y	Y	Y	
Jsmo schopni vystavit tranzitní doprovodný doklad s místem určení - sídlo společnosti ABC s.r.o.	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Melnik - náklady za vystavení 1 TDD	x		50 USD		75 USD	65 USD	
Prague-Ruzyně - náklady za vystavení 1 TDD		40 USD	50 USD		75 USD	65 USD	
Frankfurt - náklady za vystavení 1 TDD		75 USD	50 USD		75 USD	65 USD	
Amsterdam - náklady za vystavení 1 TDD		75 USD	50 USD		50 USD	65 USD	
Rotterdam - náklady za vystavení 1 TDD	x		50 USD		50 USD	65 USD	
Hamburg - náklady za vystavení 1 TDD		75 USD	50 USD		75 USD	65 USD	
Další informace			zahrnuto v ceně přepravy				
Vlastníme certifikát AEO	Y	Y	N	N	N	N	N
Jsmo připraveni na e-Customs:	Y	Y	Y		Y	Y	Y
Poznámky					e-dovoz od září 2010		
Jsmo schopni podat ESD (Entry Summary Declaration) v místě vstupu zásilky do EU:	Y	Y	N	Y	Y	Y	N
Uveďte software, který používáte nebo jestli jste schopni propojit Váš systém s naším, např. pomocí EDI		e-clocan, EDI spojení je možné		E-JSD			
Vlastníme certifikát ISO:	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Uveďte seznam certifikátů:	ISO 9001	ISO 9001	ISO 9001	ISO 9001, ISO 14001, BSI-OHSAS 18001	ISO 9001	ISO 9001	ISO 9001
Vlastníme TAPA-A certifikát:	N	Y	Y	Y	Y	N	Y
Splňujeme požadavky TAPA TSR		Y	Y	Y	Y	Y	N
Jsmo schopni manipulovat s nebezpečným materiálem	Y	N	Y	Y	Y	Y	Y
Jsmo schopni vyřešit reklamaci poškozené zásilky do (dni)	dle smlouvy		7 1 až 30		30	60	30 30
Jaká je lhůta k uplatnění nároku na náhradu škody u pojišťovny?:	dle obchodních podmínek	viditelné poškození-7dní , skryté poškození-6 měsíců			21	14	30 7
Jste schopni dodržet splatnost faktur (45 dní):	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Nabízíme zdarma uskladnění na terminále Metrans po dobu (dni)		10	záleží na dopravci - v průměru 6 dní	10	5	10	10 15
Nabízíme zdarma čekaci dobu při vykládce ve Vašem skladu po dobu (hodin)	3		3 standardně, 10 pro FCL		13 až 5		10 10-FCL, 1-LCL
Je detention zahrnuto v ceně ALL-IN nabídnuté společností ABC s.r.o.	N	Y	N	N	Y	N	N
Pokud ne, uveďte:					60 EUR za TEU po 10 dnech		5 10
Detention v přístavu (dny)		3		0			
Detention způsobené vrácením kontejneru na terminál (dny)		10		8		60 EUR za TEU po 10 dnech	
Jsmo schopni poskytovat ceník služeb:							
čtvrtletně (preferováno)	N	Y	Y	Y	N	Y	Y
měsíčně	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Sazba pojištění dle hodnoty zboží v % pro :							
námořní přepravu		0,600%	0,050%	0,340%	0,5-1%	0,300%	0,350% 0,004%
leteckou přepravu		0,400%	0,025%	0,340%	0,2-1%	0,300%	0,350% 0,004%
silniční přepravu v rámci Evropy		0,200%	0,050%	0,100%	0,2-1%	0,240%	0,350% 0,022%

D. Ceníky dopravců

D.1. Námořní doprava

Místo odeslání		Cíl	Doba doručení dny	Sazba	cena/kg	cena/kg	cena/kg	cena/kg	cena/kg	cena/kg	cena/kg	cena/kg	cena/kg	sazba	sazba	
Země	Město			<250 kg	<500 kg	<1000 kg	<1500 kg	<2000 kg	<2500 kg	<3000 kg	<4000 kg	<5000 kg	TEU	FEU		
Převazce C																
FCL/LCL námořní přeprava			EXW (origin)													
China	Kunshan,Jiangsu	ABC	37	\$1.92	\$0.96	\$0.48	\$0.45	\$0.42	\$0.38	\$0.36	\$0.33	\$0.30	\$3 632.00	\$5 350.00		
China	Shenzhen	ABC	33	\$1.80	\$0.84	\$0.42	\$0.42	\$0.38	\$0.36	\$0.33	\$0.31	\$0.27	\$3 438.00	\$5 100.00		
China	Shanghai	ABC	37	\$1.80	\$0.84	\$0.42	\$0.42	\$0.38	\$0.36	\$0.33	\$0.31	\$0.27	\$3 449.00	\$5 300.00		
Hong Kong	Hong Kong	ABC	33	\$2.04	\$1.02	\$0.54	\$0.50	\$0.45	\$0.42	\$0.39	\$0.36	\$0.35	\$3 406.00	\$5 152.00		
Malaysia	Singapore	ABC	31	\$1.92	\$0.96	\$0.48	\$0.45	\$0.42	\$0.38	\$0.36	\$0.33	\$0.30	\$3 374.00	\$5 035.00		
Indonesia	Jakarta	ABC	33	\$2.00	\$1.00	\$0.50	\$0.47	\$0.43	\$0.40	\$0.37	\$0.35	\$0.31	\$3 351.00	\$5 132.00		
Taiwan	Taipei	ABC	33	\$1.70	\$0.85	\$0.45	\$0.42	\$0.38	\$0.35	\$0.33	\$0.30	\$0.26	\$3 424.00	\$5 135.00		
USA	Calexico, California	ABC	38	\$2.17	\$1.72	\$1.34	\$1.16	\$1.03	\$0.96	\$0.88	\$0.81	\$0.80	\$4 234.00	\$5 321.00		
USA	Shiller Park	ABC	31	\$2.08	\$1.68	\$1.28	\$1.18	\$1.07	\$0.96	\$0.92	\$0.87	\$0.86	\$3 150.00	\$3 697.00		
USA	St. Paul, Minneapolis	ABC	31	\$2.08	\$1.68	\$1.28	\$1.18	\$1.07	\$0.96	\$0.92	\$0.87	\$0.86	\$3 719.00	\$4 326.00		
FCL/LCL námořní přeprava			FOB (origin)													
China	Kunshan,Jiangsu	ABC	32	\$0.60	\$0.30	\$0.15	\$0.15	\$0.15	\$0.15	\$0.15	\$0.15	\$0.15	\$2 839.00	\$4 500.00		
China	Shenzhen	ABC	28	\$0.60	\$0.30	\$0.15	\$0.15	\$0.15	\$0.15	\$0.15	\$0.15	\$0.15	\$2 789.00	\$4 400.00		
China	Shanghai	ABC	32	\$0.60	\$0.30	\$0.15	\$0.15	\$0.15	\$0.15	\$0.15	\$0.15	\$0.15	\$2 839.00	\$4 500.00		
Hong Kong	Hong Kong	ABC	28	\$0.60	\$0.30	\$0.15	\$0.15	\$0.15	\$0.15	\$0.15	\$0.15	\$0.15	\$2 789.00	\$4 400.00		
Malaysia	Singapore	ABC	26	\$0.60	\$0.30	\$0.15	\$0.15	\$0.15	\$0.15	\$0.15	\$0.15	\$0.15	\$2 789.00	\$4 400.00		
Indonesia	Jakarta	ABC	28	\$0.60	\$0.30	\$0.15	\$0.15	\$0.15	\$0.15	\$0.15	\$0.15	\$0.15	\$2 889.00	\$4 600.00		
Taiwan	Taipei	ABC	28	\$0.65	\$0.32	\$0.16	\$0.16	\$0.16	\$0.16	\$0.16	\$0.16	\$0.16	\$2 839.00	\$4 500.00		
USA	Calexico, California	ABC	33	\$1.31	\$1.25	\$0.97	\$0.90	\$0.83	\$0.78	\$0.75	\$0.71	\$0.71	\$3 624.00	\$4 711.00		
USA	Shiller Park	ABC	26	\$1.27	\$1.22	\$0.93	\$0.87	\$0.81	\$0.75	\$0.71	\$0.67	\$0.67	\$2 950.00	\$3 497.00		
USA	St. Paul, Minneapolis	ABC	26	\$1.27	\$1.22	\$0.93	\$0.87	\$0.81	\$0.75	\$0.71	\$0.67	\$0.67	\$3 499.00	\$4 106.00		
Převazce Da																
FCL/LCL námořní přeprava			EXW (origin)													
China	Kunshan,Jiangsu	ABC	28	\$0.92	\$0.76	\$0.68	\$0.64	\$0.62	\$0.61	\$0.60	\$0.60	\$0.58	\$3 031.00	\$4 972.00		
China	Shenzhen	ABC	30	\$1.04	\$0.88	\$0.80	\$0.76	\$0.74	\$0.73	\$0.72	\$0.72	\$0.70	\$2 498.00	\$4 861.00		
China	Shanghai	ABC	28	\$0.92	\$0.76	\$0.68	\$0.64	\$0.62	\$0.61	\$0.60	\$0.60	\$0.58	\$2 988.00	\$4 863.00		
Hong Kong	Hong Kong	ABC	30	\$0.92	\$0.76	\$0.68	\$0.64	\$0.62	\$0.61	\$0.60	\$0.60	\$0.58	\$2 498.00	\$4 160.00		
Malaysia	Singapore	ABC	34	\$1.04	\$0.88	\$0.80	\$0.76	\$0.74	\$0.73	\$0.72	\$0.71	\$0.70	\$2 903.00	\$4 278.00		
Indonesia	Jakarta	ABC	39	\$1.04	\$0.89	\$0.81	\$0.77	\$0.75	\$0.74	\$0.73	\$0.72	\$0.71	\$2 725.00	\$4 749.00		
Taiwan	Taipei	ABC	35	\$1.06	\$0.90	\$0.82	\$0.78	\$0.76	\$0.75	\$0.74	\$0.74	\$0.72	\$2 888.00	\$4 449.00		
USA	Calexico, California	ABC	40	\$1.58	\$1.33	\$1.20	\$1.14	\$1.11	\$1.10	\$1.08	\$1.08	\$1.06	\$4 290.00	\$5 889.00		
USA	Shiller Park	ABC	29	\$1.34	\$1.08	\$0.95	\$0.89	\$0.86	\$0.85	\$0.83	\$0.83	\$0.81	\$3 190.00	\$4 700.00		
USA	St. Paul, Minneapolis	ABC	29	\$1.34	\$1.08	\$0.95	\$0.89	\$0.86	\$0.85	\$0.83	\$0.83	\$0.81	\$3 190.00	\$4 700.00		
FCL/LCL námořní přeprava			FOB (origin)													
China	Kunshan,Jiangsu	ABC	26	\$0.74	\$0.61	\$0.54	\$0.51	\$0.50	\$0.49	\$0.48	\$0.48	\$0.47	\$2 424.80	\$3 977.60		
China	Shenzhen	ABC	29	\$0.83	\$0.71	\$0.64	\$0.61	\$0.59	\$0.59	\$0.58	\$0.57	\$0.56	\$1 998.40	\$3 888.80		
China	Shanghai	ABC	26	\$0.74	\$0.61	\$0.54	\$0.51	\$0.50	\$0.49	\$0.48	\$0.48	\$0.47	\$2 390.40	\$3 890.40		
Hong Kong	Hong Kong	ABC	29	\$0.74	\$0.61	\$0.54	\$0.51	\$0.50	\$0.49	\$0.48	\$0.48	\$0.47	\$1 998.40	\$3 328.00		
Malaysia	Singapore	ABC	33	\$0.83	\$0.70	\$0.64	\$0.61	\$0.59	\$0.58	\$0.57	\$0.57	\$0.56	\$2 322.40	\$3 422.40		
Indonesia	Jakarta	ABC	39	\$0.84	\$0.71	\$0.64	\$0.61	\$0.60	\$0.59	\$0.58	\$0.58	\$0.57	\$2 180.00	\$3 796.20		
Taiwan	Taipei	ABC	33	\$0.85	\$0.72	\$0.66	\$0.63	\$0.61	\$0.60	\$0.59	\$0.59	\$0.58	\$2 310.40	\$3 559.20		
USA	Calexico, California	ABC	40	\$1.27	\$1.08	\$0.96	\$0.91	\$0.89	\$0.88	\$0.87	\$0.86	\$0.85	\$3 432.00	\$4 711.20		
USA	Shiller Park	ABC	26	\$1.07	\$0.86	\$0.76	\$0.71	\$0.69	\$0.68	\$0.67	\$0.66	\$0.65	\$2 552.00	\$3 760.00		
USA	St. Paul, Minneapolis	ABC	26	\$1.07	\$0.86	\$0.76	\$0.71	\$0.69	\$0.68	\$0.67	\$0.66	\$0.65	\$2 552.00	\$3 760.00		
Převazce Dh																
FCL/LCL námořní přeprava			EXW (origin)													
China	Kunshan,Jiangsu	ABC	38	\$3.00	\$2.28	\$1.47	\$1.06	\$0.92	\$0.85	\$0.81	\$0.76	\$0.72	\$3 765	\$5 980		
China	Shenzhen	ABC	37	\$3.00	\$2.93	\$1.87	\$1.33	\$1.16	\$1.07	\$1.02	\$0.98	\$0.94	\$3 910	\$6 075		
China	Shanghai	ABC	38	\$3.00	\$1.93	\$1.29	\$0.97	\$0.86	\$0.81	\$0.77	\$0.73	\$0.71	\$3 730	\$5 930		
Hong Kong	Hong Kong	ABC	39	\$3.00	\$2.95	\$1.85	\$1.33	\$1.19	\$1.12	\$1.08	\$1.03	\$0.99	\$3 820	\$6 010		
Malaysia	Singapore	ABC	31	\$3.00	\$2.10	\$1.35	\$0.99	\$0.88	\$0.83	\$0.88	\$0.84	\$0.78	\$3 375	\$5 270		
Indonesia	Jakarta	ABC	37	\$3.00	\$2.14	\$1.38	\$1.06	\$0.92	\$0.92	\$0.88	\$0.85	\$0.81	\$3 550	\$5 450		
Taiwan	Taipei	ABC	38	\$3.00	\$2.43	\$1.53	\$1.07	\$0.97	\$0.90	\$0.88	\$0.85	\$0.83	\$3 920	\$6 030		
USA	Calexico, California	ABC	38	\$3.00	\$2.52	\$1.78	\$1.47	\$1.38	\$1.32	\$1.29	\$1.07	\$1.03	\$5 165	\$6 390		
USA	Shiller Park	ABC	28	\$3.00	\$2.49	\$1.69	\$1.30	\$1.17	\$1.12	\$1.08	\$0.98	\$0.95	\$3 360	\$4 020		
USA	St. Paul, Minneapolis	ABC	33	\$3.00	\$2.58	\$1.74	\$1.37	\$1.25	\$1.20	\$1.16	\$1.08	\$1.05	\$3 955	\$4 770		
FCL/LCL námořní přeprava			FOB (origin)													
China	Shanghai	ABC	33	\$2.00	\$1.16	\$0.88	\$0.73	\$0.68	\$0.66	\$0.64	\$0.61	\$0.59	\$3 265	\$5 330		
China	Shenzhen	ABC	32	\$2.00	\$1.22	\$0.94	\$0.79	\$0.74	\$0.72	\$0.70	\$0.67	\$0.65	\$3 410	\$5 410		
China	Shanghai	ABC	33	\$2.00	\$1.16	\$0.88	\$0.73	\$0.68	\$0.66	\$0.64	\$0.61	\$0.59	\$3 265	\$5 330		
Hong Kong	Hong Kong	ABC	34	\$2.00	\$1.21	\$0.92	\$0.77	\$0.73	\$0.70	\$0.69	\$0.66	\$0.64	\$3 270	\$5 330		
Malaysia	Singapore	ABC	26	\$2.00	\$1.16	\$0.88	\$0.73	\$0.68	\$0.66	\$0.64	\$0.61	\$0.59	\$2 975	\$4 750		
Indonesia	Jakarta	ABC	32	\$2.00	\$1.19	\$0.90	\$0.75	\$0.71	\$0.68	\$0.66	\$0.63	\$0.61	\$3 180	\$5 050		
Taiwan	Keelung	ABC	33	\$2.00	\$1.19	\$0.90	\$0.75	\$0.71	\$0.68	\$0.66	\$0.63	\$0.61	\$3 270	\$5 330		
USA	Los Angeles	ABC	33	\$2.00	\$1.42	\$1.13	\$0.98	\$0.94	\$0.91	\$0.89	\$0.86	\$0.85	\$4 075	\$5 215		
USA	New York	ABC	23	\$2.00	\$1.38	\$1.09	\$0.94	\$0.89	\$0.87	\$0.85	\$0.82	\$0.80	\$2 230	\$2 820		
USA	St. Paul, Minneapolis	ABC	28	\$2.00	\$1.48	\$1.18	\$1.04	\$0.99	\$0.97	\$0.95	\$0.92	\$0.90	\$3 460	\$4 270		
Převazce E																
FCL/LCL námořní přeprava			EXW (origin) LCL (za CBM)													
China	Kunshan,Jiangsu	ABC	1	\$3.04	\$1.52	\$1.14	\$1.14	\$1.14	\$1.14	\$1.11	\$1.09	\$1.06	\$3 768	\$6 368		
China	Shenzhen	ABC	33/42	\$3.06	\$1.53	\$1.15	\$1.15	\$1.15	\$1.15	\$1.12	\$1.09	\$1.07	\$3 956	\$6 606		
China	Shanghai	ABC	35/44	\$3.04	\$1.52	\$1.14	\$1.14	\$1.14	\$1.14	\$1.11	\$1.09	\$1.06	\$3 768	\$6 368		
Hong Kong	Hong Kong	ABC	33/42	\$2.93	\$1.47	\$1.10	\$1.10	\$1.10	\$1.10	\$1.07	\$1.05	\$1.02	\$3 730	\$6 325		
Malaysia	Singapore	ABC	33/42	\$2.98	\$1.49	\$1.12	\$1.12	\$1.12	\$1.12	\$1.09	\$1.06	\$1.04	\$3 703	\$6 270		
Indonesia	Jakarta	ABC	34/43	\$3.05	\$1.53	\$1.15	\$1.15	\$1.15	\$1.15	\$1.12	\$1.09	\$1.06	\$3 791	\$6 312		
Taiwan	Taipei	ABC	36/46	\$3.28	\$1.64	\$1.23	\$1.23	\$1.23	\$1.23	\$1.20	\$1.18	\$1.15	\$3 860	\$6 526		
USA	Calexico, California	ABC	34/47	\$4.67	\$2.34	\$1.75	\$1.75	\$1.75	\$1.75	\$1.73	\$1.70	\$1.67	\$4 178	\$6 365		
USA	Shiller Park	ABC	27/39	\$3.35	\$1.67	\$1.26	\$1.26	\$1.26	\$1.26	\$1.23	\$1.20	\$1.17	\$3 685	\$4 544		
USA	St. Paul, Minneapolis	ABC	27/39	\$3.54	\$1.77	\$1.33	\$1.33	\$1.33	\$1.33	\$1.30	\$1.27	\$1.25	\$3 805	\$4 786		

FCL/LCL námořní přeprava				FOB (origin) LCL (za CBM)											
China	Shanghai	ABC	31/36	\$1.90	\$0.95	\$0.71	\$0.71	\$0.71	\$0.71	\$0.69	\$0.66	\$0.63	\$3 363	\$5 747	
China	Shenzhen	ABC	29/34	\$1.92	\$0.96	\$0.72	\$0.72	\$0.72	\$0.72	\$0.69	\$0.67	\$0.64	\$3 589	\$6 028	
China	Shanghai	ABC	31/36	\$1.90	\$0.95	\$0.71	\$0.71	\$0.71	\$0.71	\$0.69	\$0.66	\$0.63	\$3 363	\$5 747	
Hong Kong	Hong Kong	ABC	29/34	\$1.79	\$0.90	\$0.67	\$0.67	\$0.67	\$0.67	\$0.65	\$0.62	\$0.59	\$3 363	\$5 747	
Malaysia	Singapore	ABC	29/34	\$1.84	\$0.92	\$0.69	\$0.69	\$0.69	\$0.69	\$0.66	\$0.63	\$0.61	\$3 363	\$5 747	
Indonesia	Jakarta	ABC	30/35	\$1.91	\$0.96	\$0.72	\$0.72	\$0.72	\$0.72	\$0.69	\$0.66	\$0.64	\$3 390	\$5 803	
Taiwan	Keelung	ABC	32/38	\$1.92	\$0.96	\$0.72	\$0.72	\$0.72	\$0.72	\$0.69	\$0.67	\$0.64	\$3 446	\$5 914	
USA	Los Angeles	ABC	30/39	\$2.76	\$1.38	\$1.04	\$1.04	\$1.04	\$1.04	\$1.01	\$0.98	\$0.95	\$3 097	\$5 284	
USA	Chicago	ABC	23/31	\$2.21	\$1.10	\$0.83	\$0.83	\$0.83	\$0.83	\$0.80	\$0.77	\$0.75	\$3 092	\$3 950	
USA	Chicago	ABC	23/31	\$2.21	\$1.10	\$0.83	\$0.83	\$0.83	\$0.83	\$0.80	\$0.77	\$0.75	\$3 092	\$3 950	
Přeprave M															
FCL/LCL námořní přeprava				EXW (origin)											
China	Kunshan,Jiangsu	ABC	32	\$1.25	\$1.25	\$1.25	\$1.25	\$1.25	\$1.25	\$1.25	\$1.25	\$1.25	\$4 317.10	\$6 815.35	
China	Shenzhen	ABC	28	\$1.20	\$1.20	\$1.20	\$1.20	\$1.20	\$1.20	\$1.20	\$1.20	\$1.20	\$4 414.00	\$7 179.00	
China	Shanghai	ABC	32	\$0.70	\$0.70	\$0.70	\$0.70	\$0.70	\$0.70	\$0.70	\$0.70	\$0.70	\$4 317.10	\$6 815.35	
Hong Kong	Hong Kong	ABC	28	\$0.82	\$0.82	\$0.82	\$0.82	\$0.82	\$0.82	\$0.82	\$0.82	\$0.82	\$4 258.00	\$7 024.00	
Malaysia	Singapore	ABC	24	\$1.88	\$1.88	\$1.88	\$1.88	\$1.88	\$1.88	\$1.88	\$1.88	\$1.88	\$4 863.50	\$7 328.75	
Indonesia	Jakarta	ABC	34	\$1.30	\$1.30	\$1.30	\$1.30	\$1.30	\$1.30	\$1.30	\$1.30	\$1.30	\$4 968.50	\$7 823.75	
Taiwan	Taipei	ABC	31	\$1.74	\$1.74	\$1.74	\$1.74	\$1.74	\$1.74	\$1.74	\$1.74	\$1.74	\$4 013.00	\$6 648.00	
USA	Calexico, California	ABC	36	\$1.98	\$1.98	\$1.98	\$1.98	\$1.98	\$1.98	\$1.98	\$1.98	\$1.98	\$4 645.00	\$5 475.00	
USA	Shiller Park	ABC	21	\$1.52	\$1.52	\$1.52	\$1.52	\$1.52	\$1.52	\$1.52	\$1.52	\$1.52	\$5 112.00	\$5 918.00	
USA	St. Paul, Mineapolis	ABC	21	\$1.21	\$1.21	\$1.21	\$1.21	\$1.21	\$1.21	\$1.21	\$1.21	\$1.21	\$5 370.75	\$6 096.75	
Přeprave S															
FCL/LCL námořní přeprava				FOB (origin)											
China	Kunshan,Jiangsu	ABC	32	\$0.98	\$0.98	\$0.98	\$0.98	\$0.98	\$0.98	\$0.98	\$0.98	\$0.98	\$3 782.10	\$6 160.35	
China	Shenzhen	ABC	28	\$0.84	\$0.84	\$0.84	\$0.84	\$0.84	\$0.84	\$0.84	\$0.84	\$0.84	\$3 761.00	\$6 413.00	
China	Shanghai	ABC	32	\$0.61	\$0.61	\$0.61	\$0.61	\$0.61	\$0.61	\$0.61	\$0.61	\$0.61	\$3 782.10	\$6 160.35	
Hong Kong	Hong Kong	ABC	28	\$0.62	\$0.62	\$0.62	\$0.62	\$0.62	\$0.62	\$0.62	\$0.62	\$0.62	\$3 761.00	\$6 413.00	
Malaysia	Singapore	ABC	24	\$1.50	\$1.50	\$1.50	\$1.50	\$1.50	\$1.50	\$1.50	\$1.50	\$1.50	\$4 293.50	\$6 596.75	
Indonesia	Jakarta	ABC	34	\$1.08	\$1.08	\$1.08	\$1.08	\$1.08	\$1.08	\$1.08	\$1.08	\$1.08	\$4 543.50	\$7 198.75	
Taiwan	Taipei	ABC	31	\$1.54	\$1.54	\$1.54	\$1.54	\$1.54	\$1.54	\$1.54	\$1.54	\$1.54	\$4 463.00	\$6 048.00	
USA	Calexico, California	ABC	36	\$1.20	\$1.20	\$1.20	\$1.20	\$1.20	\$1.20	\$1.20	\$1.20	\$1.20	\$3 485.00	\$4 215.00	
USA	Shiller Park	ABC	21	\$1.20	\$1.20	\$1.20	\$1.20	\$1.20	\$1.20	\$1.20	\$1.20	\$1.20	\$4 472.00	\$5 278.00	
USA	St. Paul, Mineapolis	ABC	21	\$0.98	\$0.98	\$0.98	\$0.98	\$0.98	\$0.98	\$0.98	\$0.98	\$0.98	\$4 761.00	\$5 487.00	
Přeprave T															
FCL/LCL námořní přeprava				EXW (origin)											
China	Kunshan,Jiangsu	ABC	34	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$3 360.00	\$5 500.00	
China	Shenzhen	ABC	0	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	
China	Shanghai	ABC	34	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$3 360.00	\$5 500.00	
Hong Kong	Hong Kong	ABC	0	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	
Malaysia	Singapore	ABC	0	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	
Indonesia	Jakarta	ABC	39	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$3 280.00	\$5 420.00	
Taiwan	Taipei	ABC	0	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	
USA	Calexico, California	ABC	45	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$3 430.00	\$4 270.00	
USA	Shiller Park	ABC	28	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$2 730.00	\$3 540.00	
USA	St. Paul, Mineapolis	ABC	31	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$3 520.00	\$4 340.00	
Přeprave U															
FCL/LCL námořní přeprava				FOB (origin)											
China	Kunshan,Jiangsu	ABC	31	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$2 820.00	\$4 840.00	
China	Shenzhen	ABC	28	\$0.58	\$0.58	\$0.58	\$0.58	\$0.58	\$0.58	\$0.55	\$0.55	\$0.55	\$2 820.00	\$4 840.00	
China	Shanghai	ABC	31	\$0.48	\$0.48	\$0.48	\$0.48	\$0.48	\$0.48	\$0.45	\$0.45	\$0.45	\$2 820.00	\$4 840.00	
Hong Kong	Hong Kong	ABC	30	\$0.48	\$0.48	\$0.48	\$0.48	\$0.48	\$0.48	\$0.45	\$0.45	\$0.45	\$2 820.00	\$4 840.00	
Malaysia	Singapore	ABC	29	\$0.54	\$0.54	\$0.54	\$0.54	\$0.54	\$0.54	\$0.51	\$0.51	\$0.51	\$2 640.00	\$4 570.00	
Indonesia	Jakarta	ABC	36	\$0.58	\$0.58	\$0.58	\$0.58	\$0.58	\$0.58	\$0.55	\$0.55	\$0.55	\$2 840.00	\$4 870.00	
Taiwan	Taipei	ABC	32	\$0.58	\$0.58	\$0.58	\$0.58	\$0.58	\$0.58	\$0.55	\$0.55	\$0.55	\$2 830.00	\$4 850.00	
USA	Calexico, California	ABC	40	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$3 040.00	\$3 880.00	
USA	Shiller Park	ABC	25	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$2 380.00	\$3 190.00	
USA	St. Paul, Mineapolis	ABC	28	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$3 220.00	\$4 040.00	
Přeprave V															
FCL/LCL námořní přeprava				EXW (origin)											
China	Kunshan,Jiangsu	ABC	37	\$387.60	\$1.06	\$0.93	\$0.86	\$0.85	\$0.85	\$0.85	\$0.84	\$0.84	\$4 092.24	\$6 686.10	
China	Shenzhen	ABC	35	\$561.00	\$1.91	\$1.30	\$0.99	\$0.92	\$0.87	\$0.83	\$0.81	\$0.79	\$3 774.00	\$6 456.60	
China	Shanghai	ABC	36	\$357.00	\$0.90	\$0.88	\$0.81	\$0.80	\$0.80	\$0.80	\$0.79	\$0.79	\$4 020.84	\$6 563.70	
Hong Kong	Hong Kong	ABC	40	\$688.50	\$1.34	\$1.15	\$1.11	\$1.09	\$1.08	\$1.07	\$1.06	\$1.05	\$4 253.40	\$6 844.20	
Malaysia	Singapore	ABC	32	\$530.40	\$1.39	\$1.21	\$1.16	\$1.13	\$1.12	\$1.11	\$1.10	\$1.10	\$4 318.68	\$6 653.46	
Indonesia	Jakarta	ABC	0	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	
Taiwan	Taipei	ABC	35	\$558.96	\$1.43	\$1.20	\$1.13	\$1.08	\$1.05	\$1.04	\$1.01	\$1.00	\$4 131.00	\$6 783.00	
USA	Calexico, California	ABC	3	\$0.97	\$0.87	\$0.77	\$0.71	\$0.66	\$0.61	\$0.56	\$0.51	\$0.46	\$1 377.00	\$1 377.00	
USA	Shiller Park	ABC	1	\$0.66	\$0.46	\$0.31	\$0.27	\$0.26	\$0.24	\$0.22	\$0.20	\$0.18	\$459.00	\$459.00	
USA	St. Paul, Mineapolis	ABC	2	\$0.82	\$0.59	\$0.44	\$0.35	\$0.33	\$0.33	\$0.31	\$0.29	\$0.27	\$459.00	\$459.00	
Přeprave W															
FCL/LCL námořní přeprava				FOB (origin)											
China	Kunshan,Jiangsu	ABC	37	\$229.50	\$0.86	\$0.86	\$0.81	\$0.85	\$0.85	\$0.85	\$0.84	\$0.84	\$3 546.54	\$6 012.90	
China	Shenzhen	ABC	35	\$255.00	\$1.02	\$0.64	\$0.64	\$0.64	\$0.64	\$0.64	\$0.64	\$0.64	\$3 264.00	\$5 793.60	
China	Shanghai	ABC	36	\$204.00	\$0.55	\$0.55	\$0.55	\$0.55	\$0.55	\$0.55	\$0.55	\$0.55	\$3 475.14	\$5 890.50	
Hong Kong	Hong Kong	ABC	40	\$408.00	\$0.81	\$0.81	\$0.81	\$0.81	\$0.81	\$0.81	\$0.81	\$0.81	\$3 584.28	\$6 042.48	
Malaysia	Singapore	ABC	32	\$295.80	\$0.89	\$0.89	\$0.89	\$0.89	\$0.89	\$0.89	\$0.89	\$0.89	\$3 888.24	\$6 128.16	
Indonesia	Jakarta	ABC	0	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	
Taiwan	Taipei	ABC	35	\$285.60	\$0.86	\$0.86	\$0.86	\$0.86	\$0.86	\$0.86	\$0.86	\$0.86	\$3 570.00	\$6 171.00	
USA	Calexico, California	ABC	36	150 w/m	150 w/m	150 w/m	150 w/m	150 w/m	150 w/m	150 w/m	150 w/m	150 w/m	\$3 560.00	\$4 200.00	
USA	Shiller Park	ABC	32	135 w/m	135 w/m	135 w/m	135 w/m	135 w/m	135 w/m	135 w/m	135 w/m	135 w/m	\$2 759.00	\$3 624.00	
USA	St. Paul, Mineapolis	ABC	32	135 w/m	135 w/m	135 w/m	135 w/m	135 w/m	135 w/m	135 w/m	135 w/m	135 w/m	\$3 059.00	\$3 924.00	

D.2. Letecká doprava

Místo odeslání		Cil	Doba doručení dny	Sazba Minimum	cena/kg	cena/kg	cena/kg	cena/kg	cena/kg	cena/kg	cena/kg	cena/kg
Země	Město				<100kgs	<250kgs	<500kgs	<1000kgs	<1500kgs	<2000kgs	<2500kgs	>2500kgs
Přepravce C												
Letecká přeprava					EXW (origin)							
China	Kunshan	ABC	5	\$260,00	\$6,90	\$4,90	\$4,75	\$4,60	\$4,60	\$4,45	\$4,40	\$4,30
China	Shanghai	ABC	5	\$260,00	\$6,90	\$4,90	\$4,75	\$4,60	\$4,60	\$4,45	\$4,40	\$4,30
China	Shen Zhen	ABC	5	\$247,00	\$6,90	\$4,70	\$4,70	\$4,65	\$4,60	\$4,25	\$4,05	\$4,05
Hong Kong	Hong Kong	ABC	5	\$185,00	\$6,90	\$4,30	\$4,30	\$4,25	\$4,25	\$4,25	\$4,25	\$4,25
Malaysia	Singapore	ABC	5	\$275,00	\$6,55	\$3,90	\$3,90	\$3,90	\$3,85	\$3,85	\$3,85	\$3,85
Taiwan	Taipei	ABC	4	\$275,00	\$6,60	\$4,15	\$4,15	\$4,10	\$4,10	\$4,10	\$3,85	\$3,85
USA	Houston, Texas	ABC	5	\$275,00	\$6,50	\$3,30	\$3,20	\$2,85	\$2,80	\$2,68	\$2,65	\$2,50
USA	Indianapolis, Indiana	ABC	5	\$275,00	\$6,50	\$3,30	\$3,20	\$2,85	\$2,80	\$2,68	\$2,65	\$2,50
USA	St. Paul, Minneapolis	ABC	5	\$275,00	\$6,50	\$3,30	\$3,20	\$2,85	\$2,80	\$2,65	\$2,60	\$2,50
Italy	Rome	ABC	3	\$255,00	\$6,15	\$2,50	\$2,50	\$2,50	\$2,20	\$2,20	\$2,10	\$2,00
Letecká přeprava					FOB (origin)							
China	Kunshan	ABC	5	\$135,00	\$5,30	\$4,40	\$4,40	\$4,35	\$4,35	\$4,20	\$4,15	\$4,05
China	Shanghai	ABC	4	\$135,00	\$5,30	\$4,40	\$4,40	\$4,35	\$4,35	\$4,25	\$4,25	\$4,15
China	Shen Zhen	ABC	5	\$247,00	\$5,95	\$4,65	\$4,65	\$4,30	\$4,20	\$4,00	\$3,80	\$3,80
Hong Kong	Hong Kong	ABC	4	\$135,00	\$5,30	\$3,85	\$3,85	\$3,80	\$3,80	\$3,80	\$3,80	\$3,80
Malaysia	Singapore	ABC	5	\$150,00	\$4,85	\$3,75	\$3,75	\$3,65	\$3,60	\$3,60	\$3,60	\$3,60
Taiwan	Taipei	ABC	3	\$150,00	\$5,00	\$3,90	\$3,90	\$3,85	\$3,85	\$3,85	\$3,60	\$3,60
USA	Houston, Texas	ABC	5	\$185,00	\$4,50	\$2,90	\$2,70	\$2,55	\$2,50	\$2,30	\$2,30	\$2,20
USA	Indianapolis, Indiana	ABC	5	\$185,00	\$4,50	\$2,90	\$2,70	\$2,55	\$2,50	\$2,30	\$2,30	\$2,20
USA	St. Paul, Minneapolis	ABC	5	\$180,00	\$4,50	\$2,85	\$2,70	\$2,55	\$2,40	\$2,30	\$2,30	\$2,20
Italy	Rome	ABC	1	\$120,00	\$4,55	\$2,30	\$2,10	\$2,10	\$2,00	\$2,00	\$1,90	\$1,80
Přepravce Da												
Letecká přeprava					EXW (origin)							
China	Kunshan	ABC	9	\$321,00	\$13,80	\$6,53	\$6,08	\$5,83	\$5,76	\$5,77	\$5,72	\$5,75
China	Shanghai	ABC	8	\$306,00	\$12,80	\$6,43	\$6,03	\$5,76	\$5,71	\$5,67	\$5,62	\$5,65
China	Shen Zhen	ABC	6 až 8	\$568,00	\$9,05	\$5,58	\$4,68	\$4,28	\$4,11	\$3,97	\$3,87	\$3,80
Hong Kong	Hong Kong	ABC	6	\$522,00	\$6,04	\$4,57	\$4,27	\$4,07	\$4,00	\$3,96	\$3,91	\$3,89
Malaysia	Singapore	ABC	5	\$311,00	\$5,63	\$4,16	\$3,72	\$3,38	\$3,31	\$3,27	\$3,22	\$3,20
Taiwan	Taipei	ABC	3	\$326,00	\$6,57	\$5,10	\$4,80	\$4,60	\$4,53	\$4,49	\$4,44	\$4,42
USA	Houston, Texas	ABC	6	\$376,00	\$11,29	\$5,26	\$4,96	\$4,76	\$4,69	\$4,65	\$4,60	\$4,58
USA	Indianapolis, Indiana	ABC	6	\$501,00	\$6,48	\$4,16	\$3,81	\$3,53	\$3,39	\$3,35	\$3,30	\$3,28
USA	St. Paul, Minneapolis	ABC	6	\$501,00	\$6,51	\$4,19	\$3,84	\$3,56	\$3,41	\$3,37	\$3,32	\$3,30
Italy	Rome	ABC	5	\$416,00	\$8,40	\$6,88	\$4,53	\$4,08	\$3,91	\$3,85	\$3,77	\$3,70
Letecká přeprava					FOB (origin)							
China	Kunshan	ABC	7	\$291,00	\$13,30	\$6,13	\$5,68	\$5,43	\$5,36	\$5,37	\$5,32	\$5,35
China	Shanghai	ABC	7	\$246,00	\$11,00	\$5,88	\$5,53	\$5,33	\$5,26	\$5,22	\$5,17	\$5,15
China	Shen Zhen	ABC	6 až 8	\$471,00	\$8,15	\$4,78	\$4,38	\$3,98	\$3,81	\$3,77	\$3,72	\$3,70
Hong Kong	Hong Kong	ABC	6	\$236,00	\$5,58	\$4,11	\$3,81	\$3,61	\$3,54	\$3,50	\$3,45	\$3,43
Malaysia	Singapore	ABC	5	\$251,00	\$5,43	\$3,96	\$3,52	\$3,18	\$3,11	\$3,07	\$3,02	\$3,00
Taiwan	Taipei	ABC	3	\$226,00	\$6,24	\$4,77	\$4,47	\$4,27	\$4,20	\$4,16	\$4,11	\$4,09
USA	Houston, Texas	ABC	5	\$251,00	\$11,04	\$5,01	\$4,71	\$4,51	\$4,44	\$4,40	\$4,35	\$4,33
USA	Indianapolis, Indiana	ABC	5	\$376,00	\$6,13	\$3,81	\$3,46	\$3,21	\$3,09	\$3,05	\$3,00	\$2,98
USA	St. Paul, Minneapolis	ABC	5	\$376,00	\$6,13	\$3,81	\$3,46	\$3,21	\$3,09	\$3,05	\$3,00	\$2,98
Italy	Rome	ABC	4	\$253,00	\$6,10	\$4,33	\$3,93	\$3,68	\$3,56	\$3,50	\$3,42	\$3,38
Přepravce Dh												
Letecká přeprava					EXW (origin)							
China	Kunshan	ABC	7-10	\$420,00	\$9,46	\$5,89	\$5,65	\$5,41	\$5,30	\$5,27	\$5,23	\$5,21
China	Shanghai	ABC	7-10	\$355,00	\$9,35	\$5,78	\$5,54	\$5,30	\$5,20	\$5,16	\$5,12	\$5,10
China	Shen Zhen	ABC	7-10	\$260,00	\$3,80	\$3,52	\$3,28	\$3,04	\$2,93	\$2,90	\$2,86	\$2,84
Hong Kong	Hong Kong	ABC	7-10	\$260,00	\$3,80	\$3,52	\$3,28	\$3,04	\$2,93	\$2,90	\$2,86	\$2,84
Malaysia	Singapore	ABC	7-10	\$330,00	\$6,51	\$6,20	\$5,42	\$5,00	\$4,80	\$4,74	\$4,68	\$4,65
Taiwan	Taipei	ABC	7-10	\$335,00	\$9,15	\$7,67	\$5,50	\$4,91	\$4,34	\$4,15	\$4,05	\$4,02
USA	Houston, Texas	ABC	7-10	\$330,00	\$4,05	\$3,56	\$3,00	\$2,62	\$2,43	\$2,39	\$2,33	\$2,30
USA	Indianapolis, Indiana	ABC	7-10	\$335,00	\$4,05	\$3,56	\$3,00	\$2,62	\$2,41	\$2,36	\$2,31	\$2,28
USA	St. Paul, Minneapolis	ABC	7-10	\$335,00	\$4,00	\$3,55	\$2,99	\$2,61	\$2,44	\$2,38	\$2,30	\$2,25
Italy	Rome	ABC	7-10	\$385,00	\$5,24	\$4,73	\$4,34	\$3,39	\$2,92	\$2,79	\$2,69	\$2,64
Letecká přeprava					FOB (origin)							
China	Kunshan	ABC	5-7	\$250,00	\$9,15	\$5,58	\$5,35	\$5,10	\$5,00	\$4,96	\$4,92	\$4,90
China	Shanghai	ABC	5-7	\$250,00	\$9,15	\$5,58	\$5,35	\$5,10	\$5,00	\$4,96	\$4,92	\$4,90
China	Shen Zhen	ABC	5-7	\$210,00	\$3,50	\$3,22	\$2,98	\$2,74	\$2,63	\$2,60	\$2,56	\$2,54
Hong Kong	Hong Kong	ABC	5-7	\$210,00	\$3,50	\$3,22	\$2,98	\$2,74	\$2,63	\$2,60	\$2,56	\$2,54
Malaysia	Singapore	ABC	5-7	\$240,00	\$5,41	\$5,13	\$4,89	\$4,65	\$4,54	\$4,51	\$4,47	\$4,45
Taiwan	Taipei	ABC	5-7	\$220,00	\$6,05	\$4,67	\$4,43	\$4,09	\$3,88	\$3,85	\$3,81	\$3,79
USA	Houston, Texas	ABC	5-7	\$240,00	\$3,15	\$2,80	\$2,54	\$2,26	\$2,13	\$2,10	\$2,06	\$2,04
USA	Indianapolis, Indiana	ABC	5-7	\$240,00	\$3,15	\$2,80	\$2,54	\$2,26	\$2,13	\$2,10	\$2,06	\$2,04
USA	St. Paul, Minneapolis	ABC	5-7	\$240,00	\$3,10	\$2,75	\$2,49	\$2,21	\$2,09	\$2,06	\$2,02	\$2,00
Italy	Rome	ABC	5-7	\$240,00	\$3,84	\$3,36	\$3,04	\$2,74	\$2,60	\$2,57	\$2,53	\$2,51
Přepravce E												
Letecká přeprava					EXW (origin)							
China	Kunshan	ABC	6-7	\$335,00	\$7,27	\$7,17	\$5,48	\$4,96	\$4,83	\$4,80	\$4,80	\$4,80
China	Shanghai	ABC	6-7	\$265,00	\$6,57	\$6,47	\$5,20	\$4,82	\$4,76	\$4,76	\$4,76	\$4,76
China	Shen Zhen	ABC	6-7	\$336,00	\$6,04	\$6,04	\$4,45	\$3,95	\$3,92	\$3,92	\$3,92	\$3,92
Hong Kong	Hong Kong	ABC	5-6	\$281,00	\$5,49	\$5,49	\$4,27	\$4,00	\$3,97	\$3,97	\$3,97	\$3,97
Malaysia	Singapore	ABC	6-7	\$190,00	\$5,50	\$5,50	\$4,74	\$4,58	\$4,58	\$4,58	\$4,58	\$4,58
Taiwan	Taipei	ABC	3-4	\$205,00	\$6,01	\$5,94	\$5,20	\$4,71	\$4,41	\$4,41	\$4,41	\$4,41
USA	Houston, Texas	ABC	5-6	\$340,00	\$4,20	\$3,40	\$2,81	\$2,60	\$2,55	\$2,55	\$2,55	\$2,55
USA	Indianapolis, Indiana	ABC	5-6	\$292,00	\$5,15	\$4,95	\$3,81	\$3,35	\$3,35	\$3,35	\$3,35	\$3,35
USA	St. Paul, Minneapolis	ABC	5-6	\$155,00	\$3,65	\$3,65	\$2,96	\$2,70	\$2,60	\$2,55	\$2,45	\$2,35
Italy	Rome	ABC	3-4	\$345,00	\$5,30	\$5,25	\$3,96	\$3,70	\$3,60	\$3,60	\$3,50	\$3,50

Letecká přeprava			FOB (origin)									
China	Kunshan	ABC	6-7	\$335,00	\$7,27	\$7,17	\$5,48	\$4,96	\$4,83	\$4,80	\$4,80	\$4,80
China	Shanghai	ABC	5-6	\$170,00	\$5,62	\$5,52	\$4,78	\$4,52	\$4,52	\$4,52	\$4,52	\$4,52
China	Shen Zhen	ABC	5-6	\$281,00	\$5,49	\$5,49	\$4,23	\$3,84	\$3,84	\$3,84	\$3,84	\$3,84
Hong Kong	Hong Kong	ABC	4-5	\$161,00	\$4,29	\$4,29	\$3,75	\$3,59	\$3,59	\$3,59	\$3,59	\$3,59
Malaysia	Singapore	ABC	5-6	\$150,00	\$5,10	\$5,10	\$4,56	\$4,40	\$4,40	\$4,40	\$4,40	\$4,40
Taiwan	Taipei	ABC	3-4	\$165,00	\$5,81	\$5,74	\$5,20	\$4,71	\$4,41	\$4,41	\$4,41	\$4,41
USA	Houston, Texas	ABC	5-6	\$340,00	\$4,20	\$3,40	\$2,81	\$2,60	\$2,55	\$2,55	\$2,55	\$2,55
USA	Indianapolis, Indiana	ABC	5-6	\$185,00	\$4,25	\$4,05	\$3,31	\$2,85	\$2,85	\$2,85	\$2,85	\$2,85
USA	St. Paul, Mineapolis	ABC	5-6	\$155,00	\$3,65	\$3,65	\$2,96	\$2,70	\$2,60	\$2,55	\$2,45	\$2,35
Italy	Rome	ABC	3-4	\$185,00	\$4,20	\$4,15	\$3,51	\$3,25	\$3,15	\$3,15	\$3,05	\$3,05
Přepravce M												
Letecká přeprava			EXW (origin)									
China	Kunshan	ABC	5	\$270,00	\$4,72	\$4,72	\$4,72	\$4,72	\$4,72	\$4,72	\$4,72	\$4,72
China	Shanghai	ABC	5	\$270,00	\$4,72	\$4,72	\$4,72	\$4,72	\$4,72	\$4,72	\$4,72	\$4,72
China	Shen Zhen	ABC	5	\$200,00	\$5,76	\$4,68	\$4,32	\$4,14	\$4,08	\$4,05	\$4,03	\$4,02
Hong Kong	Hong Kong	ABC	5	\$200,00	\$4,04	\$4,04	\$4,04	\$4,04	\$4,04	\$3,99	\$3,99	\$3,99
Malaysia	Singapore	ABC	5	\$200,00	\$4,62	\$4,52	\$4,42	\$4,36	\$4,29	\$4,25	\$4,20	\$4,13
Taiwan	Taipei	ABC	5	\$160,00	\$4,62	\$4,37	\$4,32	\$4,16	\$4,09	\$4,03	\$3,96	\$3,96
USA	Houston, Texas	ABC	5	\$170,00	\$2,87	\$2,87	\$2,82	\$2,72	\$2,67	\$2,62	\$2,62	\$2,62
USA	Indianapolis, Indiana	ABC	5 až 6	\$165,00	\$6,25	\$2,96	\$2,96	\$2,93	\$2,84	\$2,84	\$2,79	\$2,76
USA	St. Paul, Mineapolis	ABC	5 až 6	\$165,00	\$6,25	\$2,96	\$2,96	\$2,93	\$2,84	\$2,84	\$2,79	\$2,76
Italy	Rome	ABC	4	\$150,00	\$2,69	\$2,69	\$2,01	\$1,69	\$1,56	\$1,51	\$1,51	\$1,52
Přepravce S												
Letecká přeprava			FOB (origin)									
China	Kunshan	ABC	4	\$100,00	\$4,57	\$4,57	\$4,57	\$4,57	\$4,57	\$4,57	\$4,57	\$4,57
China	Shanghai	ABC	4	\$100,00	\$4,57	\$4,57	\$4,57	\$4,57	\$4,57	\$4,57	\$4,57	\$4,57
China	Shen Zhen	ABC	4	\$95,00	\$5,00	\$4,92	\$4,63	\$4,20	\$4,13	\$4,09	\$4,04	\$4,02
Hong Kong	Hong Kong	ABC	4	\$60,00	\$3,65	\$3,65	\$3,65	\$3,65	\$3,65	\$3,65	\$3,65	\$3,65
Malaysia	Singapore	ABC	4	\$157,00	\$4,47	\$4,37	\$4,27	\$4,21	\$4,14	\$4,10	\$4,05	\$4,04
Taiwan	Taipei	ABC	4	\$100,00	\$4,02	\$4,02	\$4,02	\$3,96	\$3,89	\$3,85	\$3,80	\$3,78
USA	Houston, Texas	ABC	5	\$140,00	\$2,62	\$2,62	\$2,57	\$2,52	\$2,52	\$2,52	\$2,52	\$2,52
USA	Indianapolis, Indiana	ABC	4 až 5	\$95,00	\$5,85	\$2,56	\$2,56	\$2,53	\$2,49	\$2,49	\$2,49	\$2,49
USA	St. Paul, Mineapolis	ABC	4 až 5	\$95,00	\$5,85	\$2,56	\$2,56	\$2,53	\$2,49	\$2,49	\$2,49	\$2,49
Italy	Rome	ABC	3	\$150,00	\$2,21	\$2,21	\$1,54	\$1,22	\$1,09	\$1,04	\$1,04	\$1,05
Přepravce S												
Letecká přeprava			EXW (origin)									
China	Kunshan	ABC	8	\$277,97	\$8,63	\$6,44	\$5,42	\$5,02	\$4,98	\$4,96	\$4,96	\$4,96
China	Shanghai	ABC	7	\$247,97	\$7,98	\$6,15	\$5,30	\$4,92	\$4,88	\$4,86	\$4,86	\$4,86
China	Shen Zhen	ABC	7	\$512,97	\$16,13	\$5,74	\$5,64	\$5,57	\$4,99	\$4,97	\$4,90	\$4,90
Hong Kong	Hong Kong	ABC	6	\$207,97	\$5,61	\$4,41	\$4,24	\$4,12	\$4,08	\$4,06	\$4,06	\$4,06
Malaysia	Singapore	ABC	5	\$222,97	\$6,33	\$5,54	\$4,64	\$4,37	\$4,33	\$4,31	\$4,31	\$4,31
Taiwan	Taipei	ABC	4	\$247,97	\$5,53	\$4,94	\$4,74	\$4,47	\$4,18	\$4,16	\$4,16	\$4,16
USA	Houston, Texas	ABC	6	\$217,97	\$3,08	\$2,79	\$2,64	\$2,57	\$2,48	\$2,41	\$2,36	\$2,36
USA	Indianapolis, Indiana	ABC	6	\$197,97	\$3,13	\$2,79	\$2,64	\$2,57	\$2,53	\$2,46	\$2,41	\$2,41
USA	St. Paul, Mineapolis	ABC	6	\$197,97	\$3,18	\$2,84	\$2,69	\$2,62	\$2,58	\$2,51	\$2,46	\$2,46
Italy	Rome	ABC	4	\$204,95	\$2,42	\$2,24	\$2,05	\$1,87	\$1,81	\$1,80	\$1,76	\$1,76
Přepravce T												
Letecká přeprava			FOB (origin)									
China	Kunshan	ABC	7	\$277,97	\$8,63	\$6,44	\$5,42	\$5,02	\$4,98	\$4,96	\$4,96	\$4,96
China	Shanghai	ABC	6	\$122,97	\$5,19	\$4,90	\$4,80	\$4,73	\$4,69	\$4,67	\$4,67	\$4,67
China	Shen Zhen	ABC	6	\$287,97	\$15,63	\$5,29	\$5,19	\$5,12	\$4,73	\$4,71	\$4,61	\$4,61
Hong Kong	Hong Kong	ABC	5	\$127,97	\$5,27	\$4,07	\$3,90	\$3,78	\$3,74	\$3,72	\$3,72	\$3,72
Malaysia	Singapore	ABC	4	\$182,97	\$6,13	\$5,34	\$4,44	\$4,17	\$4,13	\$4,11	\$4,11	\$4,11
Taiwan	Taipei	ABC	3	\$147,97	\$4,73	\$4,44	\$4,34	\$4,17	\$3,98	\$3,96	\$3,96	\$3,96
USA	Houston, Texas	ABC	5	\$122,97	\$2,63	\$2,34	\$2,24	\$2,17	\$2,13	\$2,06	\$2,06	\$2,06
USA	Indianapolis, Indiana	ABC	5	\$122,97	\$2,68	\$2,39	\$2,29	\$2,22	\$2,18	\$2,11	\$2,11	\$2,11
USA	St. Paul, Mineapolis	ABC	5	\$122,97	\$2,73	\$2,44	\$2,34	\$2,27	\$2,23	\$2,16	\$2,16	\$2,16
Italy	Rome	ABC	3	\$96,70	\$1,91	\$1,73	\$1,53	\$1,35	\$1,30	\$1,29	\$1,24	\$1,24
Přepravce T												
Letecká přeprava			EXW (origin)									
China	Kunshan	ABC	5	\$310,00	\$10,06	\$6,88	\$6,30	\$5,95	\$5,83	\$5,76	\$5,73	\$5,73
China	Shanghai	ABC	4	\$250,00	\$9,94	\$6,76	\$6,18	\$5,83	\$5,71	\$5,64	\$5,61	\$5,61
China	Shen Zhen	ABC	5	\$250,00	\$9,11	\$5,90	\$5,42	\$5,17	\$5,05	\$4,93	\$4,85	\$4,75
Hong Kong	Hong Kong	ABC	4	\$307,00	\$14,28	\$5,11	\$4,68	\$4,48	\$4,36	\$4,29	\$4,26	\$4,26
Malaysia	Singapore	ABC	2	\$295,00	\$6,95	\$5,80	\$5,27	\$4,97	\$4,75	\$4,58	\$4,45	\$4,35
Taiwan	Taipei	ABC	4	\$225,00	\$7,03	\$5,73	\$5,10	\$4,70	\$4,58	\$4,41	\$4,38	\$5,23
USA	Houston, Texas	ABC	3	\$340,00	\$5,43	\$4,38	\$3,70	\$3,50	\$3,37	\$3,32	\$3,29	\$3,29
USA	Indianapolis, Indiana	ABC	2	\$340,00	\$4,60	\$3,55	\$3,12	\$2,92	\$2,80	\$2,73	\$2,70	\$2,70
USA	St. Paul, Mineapolis	ABC	3	\$360,00	\$7,80	\$6,85	\$4,90	\$4,55	\$4,40	\$4,20	\$4,17	\$4,15
Italy	Rome	ABC	2-3	\$325,00	\$7,80	\$5,45	\$4,85	\$4,50	\$4,30	\$4,15	\$4,07	\$4,07
Přepravce T												
Letecká přeprava			FOB (origin)									
China	Kunshan	ABC	5	\$190,00	\$9,82	\$6,64	\$6,06	\$5,71	\$5,59	\$5,52	\$5,49	\$5,49
China	Shanghai	ABC	4	\$190,00	\$9,82	\$6,64	\$6,06	\$5,71	\$5,59	\$5,52	\$5,49	\$5,49
China	Shen Zhen	ABC	5	\$190,00	\$8,25	\$5,30	\$4,92	\$4,67	\$4,55	\$4,43	\$4,40	\$4,35
Hong Kong	Hong Kong	ABC	4	\$225,00	\$14,09	\$4,92	\$4,49	\$4,29	\$4,17	\$4,10	\$4,07	\$4,07
Malaysia	Singapore	ABC	2	\$250,00	\$6,65	\$5,40	\$4,87	\$4,57	\$4,35	\$4,18	\$4,05	\$3,95
Taiwan	Taipei	ABC	3	\$190,00	\$6,78	\$5,48	\$4,85	\$4,45	\$4,33	\$4,16	\$4,13	\$3,98
USA	Houston, Texas	ABC	3	\$225,00	\$5,13	\$4,18	\$3,47	\$3,29	\$3,13	\$3,08	\$3,05	\$3,05
USA	Indianapolis, Indiana	ABC	2	\$225,00	\$4,30	\$3,25	\$2,82	\$2,62	\$2,50	\$2,43	\$2,40	\$2,40
USA	St. Paul, Mineapolis	ABC	3	\$225,00	\$7,47	\$6,52	\$4,54	\$4,17	\$4,02	\$3,97	\$3,94	\$3,94
Italy	Rome	ABC	1-2	\$185,00	\$5,25	\$4,10	\$3,35	\$3,10	\$2,95	\$2,90	\$2,82	\$2,82

D.3. Silniční doprava

Místo odeslání		Cil	Doba doručení dny	cena/kg	cena/kg	cena/kg	cena/kg	cena/kg	cena/kg	cena/kg	cena/kg	cena/kg	cena/kg	FTL	
Země	Město			250 kg	500 kg	1000 kg	1500 kg	2000 kg	2500 kg	3000 kg	4000 kg	5000 kg	sazba		
Přepravce C															
FTL/LTL silniční přeprava				EXW (origin)											
Czech Republic	Ostrava	ABC	1	€ 70,00	€ 90,00	€ 120,00	€ 145,00	€ 165,00	€ 175,00	€ 210,00	€ 240,00	€ 265,00	€ 380,00		
Czech Republic	Prague	ABC	1	€ 60,00	€ 75,00	€ 100,00	€ 115,00	€ 135,00	€ 150,00	€ 165,00	€ 190,00	€ 210,00	€ 250,00		
Czech Republic	Brno	ABC	1	€ 60,00	€ 75,00	€ 100,00	€ 115,00	€ 135,00	€ 150,00	€ 165,00	€ 190,00	€ 210,00	€ 250,00		
Hungary	Teskand Petofo U	ABC	1	€ 200,00	€ 277,00	€ 355,00	€ 430,00	€ 480,00	€ 530,00	€ 560,00	€ 590,00	€ 600,00	€ 690,00		
The Netherlands	Venray	ABC	2	€ 170,00	€ 220,00	€ 310,00	€ 380,00	€ 410,00	€ 490,00	€ 636,00	€ 780,00	€ 840,00	€ 1 020,00		
The Netherlands	Rotterdam	ABC	2	€ 180,00	€ 230,00	€ 325,00	€ 405,00	€ 445,00	€ 515,00	€ 655,00	€ 800,00	€ 870,00	€ 1 120,00		
United Kingdom	Manchester	ABC	3	€ 220,00	€ 290,00	€ 380,00	€ 480,00	€ 580,00	€ 680,00	€ 740,00	€ 770,00	€ 800,00	€ 1 200,00		
Germany	Hamburg	ABC	2	€ 160,00	€ 190,00	€ 285,00	€ 350,00	€ 385,00	€ 465,00	€ 500,00	€ 560,00	€ 620,00	€ 820,00		
Italy	Rome	ABC	3	€ 230,00	€ 270,00	€ 490,00	€ 620,00	€ 760,00	€ 990,00	€ 1 080,00	€ 1 150,00	€ 1 280,00	€ 1 680,00		
Přepravce Da															
Czech Republic	Ostrava	ABC	1	€ 29,40	€ 49,70	€ 80,50	€ 108,50	€ 130,20	€ 157,50	€ 173,60	€ 173,60	€ 173,60	€ 220,50		
Czech Republic	Prague	ABC	1	€ 21,00	€ 36,40	€ 56,70	€ 70,00	€ 81,90	€ 99,40	€ 106,70	€ 126,00	€ 126,00	€ 140,00		
Czech Republic	Brno	ABC	1	€ 24,50	€ 36,40	€ 56,70	€ 86,10	€ 101,50	€ 130,20	€ 133,00	€ 133,00	€ 133,00	€ 161,00		
Hungary	Teskand Petofo U	ABC	2	€ 102,20	€ 175,00	€ 253,40	€ 315,00	€ 381,50	€ 421,40	€ 455,00	€ 455,00	€ 455,00	€ 546,00		
The Netherlands	Venray	ABC	2	€ 67,90	€ 124,60	€ 213,50	€ 260,40	€ 305,90	€ 348,60	€ 350,00	€ 350,00	€ 350,00	€ 651,00		
The Netherlands	Rotterdam	ABC	2	€ 88,90	€ 125,30	€ 213,50	€ 260,40	€ 305,90	€ 348,60	€ 350,00	€ 350,00	€ 350,00	€ 665,00		
United Kingdom	Manchester	ABC	4	€ 149,10	€ 218,40	€ 319,20	€ 385,00	€ 466,20	€ 504,00	€ 504,00	€ 595,00	€ 595,00	€ 831,60		
Germany	Hamburg	ABC	2	€ 98,00	€ 140,70	€ 192,50	€ 247,80	€ 304,50	€ 350,00	€ 350,00	€ 371,00	€ 371,00	€ 483,00		
Italy	Rome	ABC	3	€ 137,90	€ 217,00	€ 380,10	€ 490,70	€ 525,00	€ 525,00	€ 525,00	€ 560,00	€ 560,00	€ 623,00		
Přepravce Dh															
Czech Republic	Ostrava	ABC	1	€ 48,69	€ 77,14	€ 109,72	€ 142,31	€ 174,90	€ 240,07	€ 252,07	€ 390,00	€ 390,00	€ 390,00		
Czech Republic	Prague	ABC	1	€ 41,66	€ 65,48	€ 91,86	€ 116,69	€ 141,52	€ 191,17	€ 200,73	€ 280,00	€ 280,00	€ 280,00		
Czech Republic	Brno	ABC	1	€ 41,66	€ 65,48	€ 91,86	€ 116,69	€ 141,52	€ 191,17	€ 200,73	€ 320,00	€ 320,00	€ 320,00		
Hungary	Teskand Petofo U	ABC	2	€ 299,73	€ 595,90	€ 600,00	€ 600,00	€ 600,00	€ 600,00	€ 600,00	€ 600,00	€ 600,00	€ 600,00		
The Netherlands	Venray	ABC	3	€ 299,73	€ 595,90	€ 1 100,00	€ 1 100,00	€ 1 100,00	€ 1 100,00	€ 1 100,00	€ 1 100,00	€ 1 100,00	€ 1 100,00		
The Netherlands	Rotterdam	ABC	3	€ 299,73	€ 595,90	€ 1 150,00	€ 1 150,00	€ 1 150,00	€ 1 150,00	€ 1 150,00	€ 1 150,00	€ 1 150,00	€ 1 150,00		
United Kingdom	Manchester	ABC	3	€ 299,73	€ 595,90	€ 1 185,17	€ 1 650,00	€ 1 650,00	€ 1 650,00	€ 1 650,00	€ 1 650,00	€ 1 650,00	€ 1 650,00		
Germany	Hamburg	ABC	2	€ 247,28	€ 489,66	€ 860,00	€ 860,00	€ 860,00	€ 860,00	€ 860,00	€ 860,00	€ 860,00	€ 860,00		
Italy	Rome	ABC	3-4	€ 299,73	€ 595,90	€ 1 185,17	€ 1 400,00	€ 1 400,00	€ 1 400,00	€ 1 400,00	€ 1 400,00	€ 1 400,00	€ 1 400,00		
Přepravce E															
Czech Republic	Ostrava	ABC	1	€ 63,00	€ 72,00	€ 80,00	€ 90,00	€ 120,00	€ 132,00	€ 155,00	€ 182,00	€ 205,00	€ 305,00		
Czech Republic	Prague	ABC	1	€ 55,00	€ 63,00	€ 72,00	€ 84,00	€ 90,00	€ 97,00	€ 109,00	€ 117,00	€ 128,00	€ 167,00		
Czech Republic	Brno	ABC	1	€ 59,00	€ 68,00	€ 76,00	€ 88,00	€ 97,00	€ 101,00	€ 113,00	€ 124,00	€ 132,00	€ 219,00		
Hungary	Teskand Petofo U	ABC	2	€ 145,00	€ 160,00	€ 185,00	€ 235,00	€ 275,00	€ 305,00	€ 345,00	€ 375,00	€ 405,00	€ 530,00		
The Netherlands	Venray	ABC	3	€ 133,00	€ 176,00	€ 291,00	€ 375,00	€ 456,00	€ 528,00	€ 604,00	€ 625,00	€ 675,00	€ 925,00		
The Netherlands	Rotterdam	ABC	3	€ 133,00	€ 176,00	€ 291,00	€ 375,00	€ 456,00	€ 528,00	€ 604,00	€ 725,00	€ 800,00	€ 1 050,00		
United Kingdom	Manchester	ABC	5	€ 225,00	€ 275,00	€ 345,00	€ 375,00	€ 450,00	€ 490,00	€ 575,00	€ 625,00	€ 675,00	€ 1 300,00		
Germany	Hamburg	ABC	3	€ 135,00	€ 163,00	€ 261,00	€ 345,00	€ 428,00	€ 531,00	€ 555,00	€ 585,00	€ 635,00	€ 820,00		
Italy	Rome	ABC	4	€ 268,00	€ 330,00	€ 370,00	€ 480,00	€ 570,00	€ 635,00	€ 735,00	€ 780,00	€ 845,00	€ 1 120,00		
Přepravce M															
Czech Republic	Ostrava	ABC	1	€ 0,26	€ 0,21	€ 0,13	€ 0,09	€ 0,07	€ 0,06	€ 0,05	€ 0,04	€ 0,04	€ 350,00		
Czech Republic	Prague	ABC	1	€ 0,11	€ 0,09	€ 0,06	€ 0,05	€ 0,04	€ 0,04	€ 0,04	€ 0,04	€ 0,04	€ 270,00		
Czech Republic	Brno	ABC	1	€ 0,21	€ 0,16	€ 0,12	€ 0,08	€ 0,06	€ 0,05	€ 0,04	€ 0,04	€ 0,04	€ 310,00		
Hungary	Teskand Petofo U	ABC	2	€ 0,41	€ 0,31	€ 0,21	€ 0,17	€ 0,13	€ 0,11	€ 0,10	€ 0,09	€ 0,08	€ 510,00		
The Netherlands	Venray	ABC	2	€ 0,98	€ 0,56	€ 0,28	€ 0,22	€ 0,20	€ 0,19	€ 0,17	€ 0,17	€ 0,16	€ 970,00		
The Netherlands	Rotterdam	ABC	2	€ 1,08	€ 0,58	€ 0,29	€ 0,23	€ 0,20	€ 0,20	€ 0,19	€ 0,19	€ 0,18	€ 1 120,00		
United Kingdom	Manchester	ABC	4	€ 1,18	€ 0,66	€ 0,34	€ 0,27	€ 0,23	€ 0,23	€ 0,23	€ 0,25	€ 0,25	€ 1 540,00		
Germany	Hamburg	ABC	2	€ 0,90	€ 0,52	€ 0,56	€ 0,20	€ 0,18	€ 0,17	€ 0,15	€ 0,15	€ 0,13	€ 820,00		
Italy	Rome	ABC	4	€ 1,14	€ 0,64	€ 0,32	€ 0,25	€ 0,23	€ 0,23	€ 0,23	€ 0,22	€ 0,22	€ 1 520,00		
Přepravce S															
Czech Republic	Ostrava	ABC	1	€ 0,21	€ 0,14	€ 0,13	€ 0,11	€ 0,10	€ 0,09	€ 0,08	€ 0,07	€ 0,06	€ 469,96		
Czech Republic	Prague	ABC	1	€ 0,19	€ 0,13	€ 0,12	€ 0,10	€ 0,09	€ 0,07	€ 0,06	€ 0,05	€ 0,04	€ 331,73		
Czech Republic	Brno	ABC	1	€ 0,19	€ 0,13	€ 0,12	€ 0,10	€ 0,09	€ 0,07	€ 0,06	€ 0,05	€ 0,04	€ 331,73		
Hungary	Teskand Petofo U	ABC	4/1	€ 0,64	€ 0,43	€ 0,36	€ 0,28	€ 0,24	€ 0,18	€ 0,15	€ 0,12	€ 0,10	€ 596,15		
The Netherlands	Venray	ABC	2	€ 0,60	€ 0,38	€ 0,30	€ 0,23	€ 0,17	€ 0,13	€ 0,12	€ 0,11	€ 0,09	€ 865,38		
The Netherlands	Rotterdam	ABC	2	€ 0,60	€ 0,38	€ 0,30	€ 0,24	€ 0,20	€ 0,15	€ 0,14	€ 0,12	€ 0,10	€ 942,31		
United Kingdom	Manchester	ABC	3	€ 0,92	€ 0,64	€ 0,49	€ 0,37	€ 0,26	€ 0,20	€ 0,17	€ 0,15	€ 0,13	€ 1 307,69		
Germany	Hamburg	ABC	2	€ 0,70	€ 0,44	€ 0,33	€ 0,23	€ 0,17	€ 0,14	€ 0,12	€ 0,10	€ 0,08	€ 711,54		
Italy	Rome	ABC	4/3	€ 0,80	€ 0,56	€ 0,48	€ 0,36	€ 0,26	€ 0,20	€ 0,17	€ 0,18	€ 0,16	€ 1 496,15		
Přepravce T															
Czech Republic	Ostrava	ABC	1	€ 37,00	€ 71,00	€ 134,00	€ 200,00	€ 267,00	€ 334,00	€ 500,00	€ 585,00	€ 585,00	€ 670,00		
Czech Republic	Prague	ABC	1	€ 37,00	€ 71,00	€ 134,00	€ 160,00	€ 160,00	€ 160,00	€ 160,00	€ 180,00	€ 180,00	€ 260,00		
Czech Republic	Brno	ABC	1	€ 37,00	€ 71,00	€ 134,00	€ 200,00	€ 210,00	€ 210,00	€ 210,00	€ 230,00	€ 230,00	€ 322,00		
Hungary	Teskand Petofo U	ABC	2	€ 115,00	€ 170,00	€ 255,00	€ 366,00	€ 472,00	€ 520,00	€ 550,00	€ 730,00	€ 730,00	€ 840,00		
The Netherlands	Venray	ABC	2	€ 117,00	€ 173,00	€ 265,00	€ 376,00	€ 488,00	€ 510,00	€ 510,00	€ 780,00	€ 780,00	€ 980,00		
The Netherlands	Rotterdam	ABC	2	€ 117,00	€ 173,00	€ 265,00	€ 376,00	€ 488,00	€ 599,00	€ 600,00	€ 860,00	€ 860,00	€ 1 000,00		
United Kingdom	Manchester	ABC	2-3	€ 190,00	€ 286,00	€ 430,00	€ 644,00	€ 755,00	€ 880,00	€ 1 010,00	€ 1 100,00	€ 1 100,00	€ 1 240,00		
Germany	Hamburg	ABC	2	€ 96,00	€ 115,00	€ 191,00	€ 267,00	€ 343,00	€ 420,00	€ 550,00	€ 650,00	€ 650,00	€ 812,00		
Italy	Rome	ABC	2-3	€ 122,00	€ 160,00	€ 275,00	€ 389,00	€ 504,00	€ 619,00	€ 1 008,00	€ 1 400,00	€ 1 400,00	€ 1 890,00		

E. Návrh cenového dotazníku

[illegible][illegible][illegible]

F. Saatyho matice

[illegible]

G. Hodnoticí matice

kritéria	váhy	varianty								ideál	bazál
		C	Da	Dh	E	M	S	T			
cena z China - Shanghai, námořní(FOB)	0,057										
<250 kg	0,005	\$0,60	\$0,74	\$2,00	\$0,61	\$0,48	\$0,82	\$1,90	\$0,48	\$2,00	
<500 kg	0,005	\$0,30	\$0,61	\$1,16	\$0,61	\$0,48	\$0,55	\$0,95	\$0,30	\$1,16	
<1000 kg	0,005	\$0,15	\$0,54	\$0,88	\$0,61	\$0,48	\$0,55	\$0,71	\$0,15	\$0,88	
<1500 kg	0,005	\$0,15	\$0,51	\$0,73	\$0,61	\$0,48	\$0,55	\$0,71	\$0,15	\$0,73	
<2500 kg	0,005	\$0,15	\$0,49	\$0,66	\$0,61	\$0,48	\$0,55	\$0,71	\$0,15	\$0,71	
<2000 kg	0,005	\$0,15	\$0,50	\$0,68	\$0,61	\$0,48	\$0,55	\$0,71	\$0,15	\$0,71	
<3000 kg	0,005	\$0,15	\$0,48	\$0,64	\$0,61	\$0,45	\$0,55	\$0,69	\$0,15	\$0,69	
<4000 kg	0,005	\$0,15	\$0,48	\$0,61	\$0,61	\$0,45	\$0,55	\$0,66	\$0,15	\$0,66	
<5000 kg	0,005	\$0,15	\$0,47	\$0,59	\$0,61	\$0,45	\$0,55	\$0,63	\$0,15	\$0,63	
TEU	0,005	\$2 839,00	\$2 390,40	\$3 265,00	\$3 782,10	\$2 820,00	\$3 475,14	\$3 363,32	\$2 390,40	\$3 782,10	
FEU	0,005	\$4 500,00	\$3 890,40	\$5 330,00	\$6 160,35	\$4 840,00	\$5 890,50	\$5 747,26	\$3 890,40	\$6 160,35	
cena z China - Shanghai, námořní(EXW)	0,057										
<250 kg	0,005	\$1,80	\$0,92	\$3,00	\$3,04	\$0,70		\$357,00	\$0,70	\$357,00	
<500 kg	0,005	\$0,84	\$0,76	\$1,93	\$1,52	\$0,70		\$0,90	\$0,70	\$1,93	
<1000 kg	0,005	\$0,42	\$0,68	\$1,29	\$1,14	\$0,70		\$0,88	\$0,42	\$1,29	
<1500 kg	0,005	\$0,42	\$0,64	\$0,97	\$1,14	\$0,70		\$0,81	\$0,42	\$1,14	
<2500 kg	0,005	\$0,38	\$0,62	\$0,86	\$1,14	\$0,70		\$0,80	\$0,38	\$1,14	
<2000 kg	0,005	\$0,36	\$0,61	\$0,81	\$1,14	\$0,70		\$0,80	\$0,36	\$1,14	
<3000 kg	0,005	\$0,33	\$0,60	\$0,77	\$1,11	\$0,70		\$0,80	\$0,33	\$1,11	
<4000 kg	0,005	\$0,31	\$0,60	\$0,73	\$1,09	\$0,70		\$0,79	\$0,31	\$1,09	
<5000 kg	0,005	\$0,27	\$0,58	\$0,71	\$1,06	\$0,70		\$0,79	\$0,27	\$1,06	
TEU	0,005	\$3 449,00	\$2 988,00	\$3 730,00	\$3 768,11	\$4 317,10	\$3 360,00	\$4 020,84	\$2 988,00	\$4 317,10	
FEU	0,005	\$5 300,00	\$4 863,00	\$5 930,00	\$6 368,03	\$6 815,35	\$5 500,00	\$6 563,70	\$4 863,00	\$6 815,35	
cena přepravy z Hong Kong,námořní (EXW)	0,054										
<250 kg	0,005	\$2,04	\$0,92	\$3,00	\$2,93	\$0,82	\$0,00	\$688,50	\$0,82	\$688,50	
<500 kg	0,005	\$1,02	\$0,76	\$2,95	\$1,47	\$0,82	\$0,00	\$1,34	\$0,76	\$2,95	
<1000 kg	0,005	\$0,54	\$0,68	\$1,85	\$1,10	\$0,82	\$0,00	\$1,15	\$0,54	\$1,85	
<1500 kg	0,005	\$0,50	\$0,64	\$1,33	\$1,10	\$0,82	\$0,00	\$1,11	\$0,50	\$1,33	
<2500 kg	0,005	\$0,45	\$0,62	\$1,19	\$1,10	\$0,82	\$0,00	\$1,09	\$0,45	\$1,19	
<2000 kg	0,005	\$0,42	\$0,61	\$1,12	\$1,10	\$0,82	\$0,00	\$1,08	\$0,42	\$1,12	
<3000 kg	0,005	\$0,39	\$0,60	\$1,08	\$1,07	\$0,82	\$0,00	\$1,07	\$0,39	\$1,08	
<4000 kg	0,005	\$0,36	\$0,60	\$1,03	\$1,05	\$0,82	\$0,00	\$1,06	\$0,36	\$1,06	
<5000 kg	0,005	\$0,35	\$0,58	\$0,99	\$1,02	\$0,82	\$0,00	\$1,05	\$0,35	\$1,05	
TEU	0,005	\$3 406,00	\$2 498,00	\$3 820,00	\$3 730,08	\$4 258,00	\$0,00	\$4 253,40	\$2 498,00	\$4 258,00	
FEU	0,005	\$5 152,00	\$4 160,00	\$6 010,00	\$6 324,56	\$7 024,00	\$0,00	\$6 844,20	\$4 160,00	\$7 024,00	
cena přepravy z Hong Kong,námořní (FOB)	0,054										
<250 kg	0,005	\$0,60	\$0,74	\$2,00	\$0,62	\$0,48	\$1,63	\$1,79	\$0,48	\$2,00	
<500 kg	0,005	\$0,30	\$0,61	\$1,21	\$0,62	\$0,48	\$0,81	\$0,90	\$0,30	\$1,21	
<1000 kg	0,005	\$0,15	\$0,54	\$0,92	\$0,62	\$0,48	\$0,81	\$0,67	\$0,15	\$0,92	
<1500 kg	0,005	\$0,15	\$0,51	\$0,77	\$0,62	\$0,48	\$0,81	\$0,67	\$0,15	\$0,81	
<2500 kg	0,005	\$0,15	\$0,49	\$0,70	\$0,62	\$0,45	\$0,81	\$0,67	\$0,15	\$0,81	
<2000 kg	0,005	\$0,15	\$0,50	\$0,73	\$0,62	\$0,48	\$0,81	\$0,67	\$0,15	\$0,81	
<3000 kg	0,005	\$0,15	\$0,48	\$0,69	\$0,62	\$0,45	\$0,81	\$0,65	\$0,15	\$0,81	
<4000 kg	0,005	\$0,15	\$0,48	\$0,66	\$0,62	\$0,45	\$0,81	\$0,62	\$0,15	\$0,81	
<5000 kg	0,005	\$0,15	\$0,47	\$0,64	\$0,62	\$0,45	\$0,81	\$0,59	\$0,15	\$0,81	
TEU	0,005	\$2 789,00	\$1 998,40	\$3 270,00	\$3 761,00	\$2 820,00	\$3 584,28	\$3 363,32	\$1 998,40	\$3 761,00	
FEU	0,005	\$4 400,00	\$3 328,00	\$5 330,00	\$6 413,00	\$4 840,00	\$6 042,48	\$5 747,26	\$3 328,00	\$6 413,00	
cena přepravy z Hong Kong, letecká(EXW)	0,037										
<100kgs	0,004	\$6,90	\$6,04	\$3,80	\$5,49	\$4,04	\$5,61	\$14,28	\$3,80	\$14,28	
<250kgs	0,004	\$4,30	\$4,57	\$3,52	\$5,49	\$4,04	\$4,41	\$5,11	\$3,52	\$5,49	
<500kgs	0,004	\$4,30	\$4,27	\$3,28	\$4,27	\$4,04	\$4,24	\$4,68	\$3,28	\$4,68	
<1000kgs	0,004	\$4,25	\$4,07	\$3,04	\$4,00	\$4,04	\$4,12	\$4,48	\$3,04	\$4,48	
<1500kgs	0,004	\$4,25	\$4,00	\$2,93	\$3,97	\$4,04	\$4,08	\$4,36	\$2,93	\$4,36	
<2000kgs	0,004	\$4,25	\$3,96	\$2,90	\$3,97	\$3,99	\$4,06	\$4,29	\$2,90	\$4,29	
<2500kgs	0,004	\$4,25	\$3,91	\$2,86	\$3,97	\$3,99	\$4,06	\$4,26	\$2,86	\$4,26	
>2500kgs	0,004	\$4,25	\$3,89	\$2,84	\$3,97	\$3,99	\$4,06	\$4,26	\$2,84	\$4,26	
Minimum	0,004	\$185,00	\$522,00	\$260,00	\$281,00	\$200,00	\$207,97	\$307,00	\$185,00	\$522,00	
cena přepravy z Hong Kong, letecká(FOB)	0,037										
<100kgs	0,004	\$5,30	\$5,58	\$3,50	\$4,29	\$3,65	\$5,27	\$14,09	\$3,50	\$14,09	
<250kgs	0,004	\$3,85	\$4,11	\$3,22	\$4,29	\$3,65	\$4,07	\$4,92	\$3,22	\$4,92	
<500kgs	0,004	\$3,85	\$3,81	\$2,98	\$3,75	\$3,65	\$3,90	\$4,49	\$2,98	\$4,49	
<1000kgs	0,004	\$3,80	\$3,61	\$2,74	\$3,59	\$3,65	\$3,78	\$4,29	\$2,74	\$4,29	
<1500kgs	0,004	\$3,80	\$3,54	\$2,63	\$3,59	\$3,65	\$3,74	\$4,17	\$2,63	\$4,17	
<2000kgs	0,004	\$3,80	\$3,50	\$2,60	\$3,59	\$3,65	\$3,72	\$4,10	\$2,60	\$4,10	
<2500kgs	0,004	\$3,80	\$3,45	\$2,56	\$3,59	\$3,65	\$3,72	\$4,07	\$2,56	\$4,07	
>2500kgs	0,004	\$3,80	\$3,43	\$2,54	\$3,59	\$3,65	\$3,72	\$4,07	\$2,54	\$4,07	
Minimum	0,004	\$135,00	\$236,00	\$210,00	\$161,00	\$60,00	\$127,97	\$225,00	\$60,00	\$236,00	
cena z Houston, letecká(FOB)	0,032										
<100kgs	0,004	\$4,50	\$11,04	\$3,15	\$4,20	\$2,62	\$2,63	\$5,13	\$2,62	\$11,04	
<250kgs	0,004	\$2,90	\$5,01	\$2,80	\$3,40	\$2,62	\$2,34	\$4,18	\$2,34	\$5,01	
<500kgs	0,004	\$2,70	\$4,71	\$2,54	\$2,81	\$2,57	\$2,24	\$3,47	\$2,24	\$4,71	
<1000kgs	0,004	\$2,55	\$4,51	\$2,26	\$2,60	\$2,52	\$2,17	\$3,29	\$2,17	\$4,51	
<1500kgs	0,004	\$2,50	\$4,44	\$2,13	\$2,55	\$2,52	\$2,13	\$3,13	\$2,13	\$4,44	
<2000kgs	0,004	\$2,30	\$4,40	\$2,10	\$2,55	\$2,52	\$2,06	\$3,08	\$2,06	\$4,40	
<2500kgs	0,004	\$2,30	\$4,35	\$2,06	\$2,55	\$2,52	\$2,06	\$3,05	\$2,06	\$4,35	
>2500kgs	0,004	\$2,20	\$4,33	\$2,04	\$2,55	\$2,52	\$2,06	\$3,05	\$2,04	\$4,33	
Minimum	0,004	\$185,00	\$251,00	\$240,00	\$340,00	\$140,00	\$122,97	\$225,00	\$122,97	\$340,00	
cena z Houston, letecká(EXW)	0,032										
<100kgs	0,004	\$6,50	\$11,29	\$4,05	\$4,20	\$2,87	\$3,08	\$5,43	\$2,87	\$11,29	
<250kgs	0,004	\$3,30	\$5,26	\$3,56	\$3,40	\$2,87	\$2,79	\$4,38	\$2,79	\$5,26	
<500kgs	0,004	\$3,20	\$4,96	\$3,00	\$2,81	\$2,82	\$2,64	\$3,70	\$2,64	\$4,96	
<1000kgs	0,004	\$2,85	\$4,76	\$2,62	\$2,60	\$2,72	\$2,57	\$3,50	\$2,57	\$4,76	
<1500kgs	0,004	\$2,80	\$4,69	\$2,43	\$2,55	\$2,67	\$2,48	\$3,37	\$2,43	\$4,69	
<2000kgs	0,004	\$2,68	\$4,65	\$2,39	\$2,55	\$2,62	\$2,41	\$3,32	\$2,39	\$4,65	
<2500kgs	0,004	\$2,65	\$4,60	\$2,33	\$2,55	\$2,62	\$2,36	\$3,29	\$2,33	\$4,60	
>2500kgs	0,004	\$2,50	\$4,58	\$2,30	\$2,55	\$2,62	\$2,36	\$3,29	\$2,30	\$4,58	
Minimum	0,004	\$275,00	\$376,00	\$330,00	\$340,00	\$170,00	\$217,97	\$340,00	\$170,00	\$376,00	
cena z China, Shanghai, letecká (FOB)	0,025										
<100kgs	0,003	\$5,30	\$11,00	\$9,15	\$5,62	\$4,57	\$5,19	\$9,82	\$4,57	\$11,00	
<250kgs	0,003	\$4,40	\$5,88	\$5,58	\$5,52	\$4,57	\$4,90	\$6,64	\$4,40	\$6,64	
<500kgs	0,003	\$4,40	\$5,53	\$5,35	\$4,78	\$4,57	\$4,80	\$6,06	\$4,40	\$6,06	
<1000kgs	0,003	\$4,35	\$5,33	\$5,10	\$4,52	\$4,57	\$4,73	\$5,71	\$4,35	\$5,71	
<1500kgs	0,003	\$4,35	\$5,26	\$5,00	\$4,52	\$4,57	\$4,69	\$5,59	\$4,35	\$5,59	

<2000kgs	0,003	\$4,25	\$5,22	\$4,96	\$4,52	\$4,57	\$4,67	\$5,52	\$4,25	\$5,52
<2500kgs	0,003	\$4,25	\$5,17	\$4,92	\$4,52	\$4,57	\$4,67	\$5,49	\$4,25	\$5,49
>2500kgs	0,003	\$4,15	\$5,15	\$4,90	\$4,52	\$4,57	\$4,67	\$5,49	\$4,15	\$5,49
Minimum	0,003	\$135,00	\$246,00	\$250,00	\$170,00	\$100,00	\$122,97	\$190,00	\$100,00	\$250,00
cena Čína, Shanghai, letecká (EXW)	0,025									
<100kgs	0,003	\$6,90	\$12,80	\$9,35	\$6,57	\$4,72	\$7,98	\$9,94	\$4,72	\$12,80
<250kgs	0,003	\$4,90	\$6,43	\$5,78	\$6,47	\$4,72	\$6,15	\$6,76	\$4,72	\$6,76
<500kgs	0,003	\$4,75	\$6,03	\$5,54	\$5,20	\$4,72	\$5,30	\$6,18	\$4,72	\$6,18
<1000kgs	0,003	\$4,60	\$5,78	\$5,30	\$4,82	\$4,72	\$4,92	\$5,83	\$4,60	\$5,83
<1500kgs	0,003	\$4,60	\$5,71	\$5,20	\$4,76	\$4,72	\$4,88	\$5,71	\$4,60	\$5,71
<2000kgs	0,003	\$4,45	\$5,67	\$5,16	\$4,76	\$4,72	\$4,86	\$5,64	\$4,45	\$5,67
<2500kgs	0,003	\$4,40	\$5,62	\$5,12	\$4,76	\$4,72	\$4,86	\$5,61	\$4,40	\$5,62
>2500kgs	0,003	\$4,30	\$5,65	\$5,10	\$4,76	\$4,72	\$4,86	\$5,61	\$4,30	\$5,65
Minimum	0,003	\$260,00	\$306,00	\$355,00	\$265,00	\$270,00	\$247,97	\$250,00	\$247,97	\$355,00
cena přepravy z Indianapolis, letecká (FOB)	0,023									
<100kgs	0,003	\$4,50	\$6,13	\$3,15	\$4,25	\$5,85	\$2,68	\$4,30	\$2,68	\$6,13
<250kgs	0,003	\$2,90	\$3,81	\$2,80	\$4,05	\$2,56	\$2,39	\$3,25	\$2,39	\$4,05
<500kgs	0,003	\$2,70	\$3,46	\$2,54	\$3,31	\$2,56	\$2,29	\$2,82	\$2,29	\$3,46
<1000kgs	0,003	\$2,55	\$3,21	\$2,26	\$2,85	\$2,53	\$2,22	\$2,62	\$2,22	\$3,21
<1500kgs	0,003	\$2,50	\$3,09	\$2,13	\$2,85	\$2,49	\$2,18	\$2,50	\$2,13	\$3,09
<2000kgs	0,003	\$2,30	\$3,05	\$2,10	\$2,85	\$2,49	\$2,11	\$2,43	\$2,10	\$3,05
<2500kgs	0,003	\$2,30	\$3,00	\$2,06	\$2,85	\$2,49	\$2,11	\$2,40	\$2,06	\$3,00
>2500kgs	0,003	\$2,20	\$2,98	\$2,04	\$2,85	\$2,49	\$2,11	\$2,40	\$2,04	\$2,98
Minimum	0,003	\$185,00	\$376,00	\$240,00	\$185,00	\$95,00	\$122,97	\$225,00	\$95,00	\$376,00
cena přepravy z Indianapolis, letecká(EXW)	0,023									
<100kgs	0,003	\$6,50	\$6,48	\$4,05	\$5,15	\$6,25	\$3,13	\$4,60	\$3,13	\$6,50
<250kgs	0,003	\$3,30	\$4,16	\$3,56	\$4,95	\$2,96	\$2,79	\$3,55	\$2,79	\$4,95
<500kgs	0,003	\$3,20	\$3,81	\$3,00	\$3,81	\$2,96	\$2,64	\$3,12	\$2,64	\$3,81
<1000kgs	0,003	\$2,85	\$3,53	\$2,62	\$3,35	\$2,93	\$2,57	\$2,92	\$2,57	\$3,53
<1500kgs	0,003	\$2,80	\$3,39	\$2,41	\$3,35	\$2,84	\$2,53	\$2,80	\$2,41	\$3,39
<2000kgs	0,003	\$2,68	\$3,35	\$2,36	\$3,35	\$2,84	\$2,46	\$2,73	\$2,36	\$3,35
<2500kgs	0,003	\$2,65	\$3,30	\$2,31	\$3,35	\$2,79	\$2,41	\$2,70	\$2,31	\$3,35
>2500kgs	0,003	\$2,50	\$3,28	\$2,28	\$3,35	\$2,76	\$2,41	\$2,70	\$2,28	\$3,35
Minimum	0,003	\$275,00	\$501,00	\$335,00	\$292,00	\$165,00	\$197,97	\$340,00	\$165,00	\$501,00
cena Čína, Kunshan, námořní(FOB)	0,022									
<250 kg	0,002	\$0,60	\$0,74		\$0,98		\$0,92		\$0,60	\$0,98
<500 kg	0,002	\$0,30	\$0,61		\$0,98		\$0,86		\$0,30	\$0,98
<1000 kg	0,002	\$0,15	\$0,54		\$0,98		\$0,86		\$0,15	\$0,98
<1500 kg	0,002	\$0,15	\$0,51		\$0,98		\$0,81		\$0,15	\$0,98
<2500 kg	0,002	\$0,15	\$0,49		\$0,98		\$0,85		\$0,15	\$0,98
<2000 kg	0,002	\$0,15	\$0,50		\$0,98		\$0,85		\$0,15	\$0,98
<3000 kg	0,002	\$0,15	\$0,48		\$0,98		\$0,85		\$0,15	\$0,98
<4000 kg	0,002	\$0,15	\$0,48		\$0,98		\$0,84		\$0,15	\$0,98
<5000 kg	0,002	\$0,15	\$0,47		\$0,98		\$0,84		\$0,15	\$0,98
TEU	0,002	\$2 839,00	\$2 424,80		\$3 782,10	\$2 820,00	\$3 546,54		\$2 424,80	\$3 782,10
FEU	0,002	\$4 500,00	\$3 977,60		\$6 160,35	\$4 840,00	\$6 012,90		\$3 977,60	\$6 160,35
cena Čína, Kunshan, námořní(EXW)	0,022									
<250 kg	0,002	\$1,92	\$0,92	\$3,00	\$1,25		\$0,00	\$387,60	\$0,92	\$387,60
<500 kg	0,002	\$0,96	\$0,76	\$2,28	\$1,25		\$0,00	\$1,06	\$0,76	\$2,28
<1000 kg	0,002	\$0,48	\$0,68	\$1,47	\$1,14		\$0,00	\$0,93	\$0,48	\$1,47
<1500 kg	0,002	\$0,45	\$0,64	\$1,06	\$1,14		\$0,00	\$0,86	\$0,45	\$1,14
<2500 kg	0,002	\$0,42	\$0,62	\$0,92	\$1,14		\$0,00	\$0,85	\$0,42	\$1,14
<2000 kg	0,002	\$0,38	\$0,61	\$0,85	\$1,14		\$0,00	\$0,85	\$0,38	\$1,14
<3000 kg	0,002	\$0,36	\$0,60	\$0,81	\$1,11		\$0,00	\$0,85	\$0,36	\$1,11
<4000 kg	0,002	\$0,33	\$0,60	\$0,76	\$1,09		\$0,00	\$0,84	\$0,33	\$1,09
<5000 kg	0,002	\$0,30	\$0,58	\$0,72	\$1,06		\$0,00	\$0,84	\$0,30	\$1,06
TEU	0,002	\$3 632,00	\$3 031,00	\$3 765,00	\$3 768,11		\$3 360,00	\$4 092,24	\$3 031,00	\$4 092,24
FEU	0,002	\$5 350,00	\$4 972,00	\$5 980,00	\$6 368,03		\$5 500,00	\$6 686,10	\$4 972,00	\$6 686,10
cena přepravy z Taipei, letecká (EXW)	0,020									
<100kgs	0,002	\$6,60	\$6,57	\$9,15	\$6,01	\$4,62	\$5,53	\$7,03	\$4,62	\$9,15
<250kgs	0,002	\$4,15	\$5,10	\$7,67	\$5,94	\$4,37	\$4,94	\$5,73	\$4,15	\$7,67
<500kgs	0,002	\$4,15	\$4,80	\$5,50	\$5,20	\$4,32	\$4,74	\$5,10	\$4,15	\$5,50
<1000kgs	0,002	\$4,10	\$4,60	\$4,91	\$4,71	\$4,16	\$4,47	\$4,70	\$4,10	\$4,91
<1500kgs	0,002	\$4,10	\$4,53	\$4,34	\$4,41	\$4,09	\$4,18	\$4,58	\$4,09	\$4,58
<2000kgs	0,002	\$4,10	\$4,49	\$4,15	\$4,41	\$4,03	\$4,16	\$4,41	\$4,03	\$4,49
<2500kgs	0,002	\$3,85	\$4,44	\$4,05	\$4,41	\$3,98	\$4,16	\$4,38	\$3,85	\$4,44
>2500kgs	0,002	\$3,85	\$4,42	\$4,02	\$4,41	\$3,96	\$4,16	\$5,23	\$3,85	\$5,23
Minimum	0,002	\$275,00	\$326,00	\$335,00	\$205,00	\$160,00	\$247,97	\$225,00	\$160,00	\$335,00
cena přepravy z Taipei, letecká (FOB)	0,020									
<100kgs	0,002	\$5,00	\$6,24	\$6,05	\$5,81	\$4,02	\$4,73	\$6,78	\$4,02	\$6,78
<250kgs	0,002	\$3,90	\$4,77	\$4,67	\$5,74	\$4,02	\$4,44	\$5,48	\$3,90	\$5,74
<500kgs	0,002	\$3,90	\$4,47	\$4,43	\$5,20	\$4,02	\$4,34	\$4,85	\$3,90	\$5,20
<1000kgs	0,002	\$3,85	\$4,27	\$4,09	\$4,71	\$3,96	\$4,17	\$4,45	\$3,85	\$4,71
<1500kgs	0,002	\$3,85	\$4,20	\$3,88	\$4,41	\$3,89	\$3,98	\$4,33	\$3,85	\$4,41
<2000kgs	0,002	\$3,85	\$4,16	\$3,85	\$4,41	\$3,85	\$3,96	\$4,16	\$3,85	\$4,41
<2500kgs	0,002	\$3,60	\$4,11	\$3,81	\$4,41	\$3,80	\$3,96	\$4,13	\$3,60	\$4,41
>2500kgs	0,002	\$3,60	\$4,09	\$3,79	\$4,41	\$3,78	\$3,96	\$3,98	\$3,60	\$4,41
Minimum	0,002	\$150,00	\$226,00	\$220,00	\$165,00	\$100,00	\$147,97	\$190,00	\$100,00	\$226,00
dobu přepravy z China - Shanghai, námořní										
EXW	0,027	37	28	38	39,5	32	34	36	28	39,5
FOB	0,027	32	26	33	33	32	31	36	26	36
dobu přepravy z Hong Kong, námořní										
EXW	0,025	33	30	39	37,5	28		40	28	40
FOB	0,025	28	29	34	31,5	28	30	40	28	40
dobu přepravy z Hong Kong, letecká										
EXW	0,019	5	6	8,5	5,5	5	6	4	4	8,5
FOB	0,019	4	6	6	4,5	4	5	4	4	6
dobu přepravy z Houston, letecká										
EXW	0,014	5	6	8,5	5,5	5	6	3	3	8,5
FOB	0,014	5	5	6	5,5	5	5	3	3	6
dobu přepravy Čína, Shanghai, letecká										
EXW	0,011	5	8	8,5	6,5	5	7	4	4	8,5
FOB	0,011	4	7	6	5,5	4	6	4	4	7
dobu přepravy z Indianapolis, letecká										
EXW	0,010	5	6	8,5	5,5	5,5	6	2	2	8,5

FOB	0,010	5	5	6	5,5	4,5	5	2	2	6
dobu přepravy, Čína, Kunshan, námořní										
EXW	0,010	37	28	38		32	34	37	28	38
FOB	0,010	32	26			32	31	37	26	37
dobu přepravy z Taipei, letecká										
EXW	0,009	4	3	8,5	3,5	5	4	4	3	8,5
FOB	0,009	3	3	6	3,5	4	3	3	3	6
Působíme na mezinárodním trhu:	0,003	3	3	3	3	3	3	3	3	1
Působíme na českém trhu: s vlastní kancelář	0,003	3	3	3	3	1	3	3	3	1
Nabízíme :	0,009									
leteckou přepravu	0,002	1	1	1	1	1	1	1	1	0
námořní přepravu	0,002	1	1	1	1	1	1	1	1	0
silniční přepravu v rámci Evropy	0,002	1	1	1	1	1	1	1	1	0
kombinovanou leteckou/námořní přepravu	0,002	1	1	1	1	1	1	1	1	0
železniční	0,002	1	1	1	0	1	1	1	1	0
Další služby	0,008									
Tracking systém s on-line informacemi										
ohledně aktuálního stavu zásilky/ETD/ETA	0,002	1	1	1	1	1	1	1	1	0
Pravidelný report zásilek na cestě	0,002	1	1	1	1	1	1	1	1	0
Document management - možnost stahovat dokumenty z webu	0,002	1	1	1	1	1	1	0	1	0
Konsolidace	0,002	1	1	1	1	1	1	1	1	0
Můžeme nabídnout kontaktní osobu jen pro ABC s.r.o.	0,008									
kontaktní osobu pro import	0,004	1	1	1	1	1	1	1	1	0
kontaktní osobu hovořící česky, anglicky, mandarínsky	0,004	1	1	1	1	1	1	1	1	0
Jsmo schopni potvrdit předpokládaný den doručení 5 dní před příchodem zásilky	0,008	1	1	1	1	1	1	1	1	0
Máme vlastní dopravní prostředky	0,003	0	0	1	0	0	1	1	1	0
Dopravní prostředky nám poskytují jiní dopravci	0,003	1	1	1	1	1	1	0	1	0
Jsmo schopni zajistit přímý tahač do Prahy pro LCL zásilky	0,009	1	1	1	1	1	1	1	1	0
Využíváme přímé lety do Prahy	0,008	1	1	1	1	1	1	1	1	0
Jsmo schopni předat dokumenty celnímu agentovi společnosti ABC s.r.o. v místě:	0,005									
překladiště Melnik/Metrans	0,003	1	1	1	0	1	1	1	1	0
letiště Prague-Ruzyně	0,003	1	1	1	1	1	0	1	1	0
Jsmo schopni vystavit tranzitní doprovodný doklad s místem určení - sídlo společnosti ABC s.r.o.	0,005	1	1	1	1	1	1	1	1	0
Vlastníme certifikát AEO	0,004	0	1	0	1	0	0	0	1	0
Jsmo připraveni na e-Customs:	0,006	1	1	1	1	1	1	1	1	0
Jsmo schopni podat ESD (Entry Summary Declaration) v místě vstupu zásilky do EU:	0,006	1	1	0	1	1	0	1	1	0
Vlastníme certifikát ISO:	0,004	1	1	1	1	1	1	1	1	0
Vlastníme TAPA-A certifikát:	0,002	0	1	1	0	1	1	1	1	0
Splňujeme požadavky TAPA TSR	0,002	1	1	1	0	1	0	1	1	0
Jsmo schopni manipulovat s nebezpečným materiálem	0,005	1	0	1	1	1	1	1	1	0
Jsmo schopni vyřešit reklamaci poškozené zásilky do (dní)	0,005	30	7	30		60	30	30	7	60
Jaká je lhůta k uplatnění nároku na náhradu škody u pojišťovny?:	0,005	30	7			14	7	21	30	7
Jste schopni dodržet splatnost faktur (45 dní):	0,019	1	1	1	1	1	1	1	1	0
Nabízíme zdarma uskladnění na terminále Metrans po dobu (dní)	0,019	10	6	10	10	10	15	5	15	5
Nabízíme zdarma čekací dobu při vykládce ve Vašem skladu po dobu (hodin)-FCL	0,010	10	5	10	3	5	10	1	10	1
Nabízíme zdarma čekací dobu při vykládce ve Vašem skladu po dobu (hodin)-LCL	0,010	10	5	3	3	3	1	1	10	1
Je zádržné zahrnuto v ceně ALL-IN nabídnuté společnosti ABC s.r.o.	0,019	0	1	0	0	1	0	0	1	0
Jsmo schopni poskytovat ceník služeb čtvrtletně	0,019	1	1	1	0	0	1	1	1	0
Sazba pojištění dle hodnoty zboží v % pro :	0,004									
námořní přepravu	0,001	0,350%	0,050%	0,340%	0,600%	0,300%	0,004%	1,000%	0,004%	1,000%
leteckou přepravu	0,001	0,350%	0,025%	0,340%	0,400%	0,300%	0,004%	1,000%	0,004%	1,000%
silniční přepravu v rámci Evropy	0,001	0,350%	0,050%	0,100%	0,200%	0,240%	0,022%	1,000%	0,022%	1,000%

H. Hodnotící matice výsledná

kritéria	varianty - transformovaný tvar x váha kritéria						
	C	Da	Dh	E	M	S	T
cena z China - Shanghai, námoří(FOB)							
<250 kg	0,005	0,004	0,000	0,005	0,005	0,004	0,000
<500 kg	0,005	0,003	0,000	0,003	0,004	0,004	0,001
<1000 kg	0,005	0,002	0,000	0,002	0,003	0,002	0,001
<1500 kg	0,005	0,002	0,000	0,001	0,002	0,002	0,000
<2500 kg	0,005	0,002	0,001	0,001	0,002	0,001	0,000
<2000 kg	0,005	0,002	0,000	0,001	0,002	0,001	0,000
<3000 kg	0,005	0,002	0,000	0,001	0,002	0,001	0,000
<4000 kg	0,005	0,002	0,000	0,000	0,002	0,001	0,000
<5000 kg	0,005	0,002	0,000	0,000	0,002	0,001	0,000
TEU	0,004	0,005	0,002	0,000	0,004	0,001	0,002
FEU	0,004	0,005	0,002	0,000	0,003	0,001	0,001
cena z China - Shanghai, námoří(EXW)							
<250 kg	0,005	0,005	0,005	0,005	0,005	0,000	0,000
<500 kg	0,005	0,005	0,000	0,002	0,005	0,000	0,004
<1000 kg	0,005	0,004	0,000	0,001	0,004	0,000	0,002
<1500 kg	0,005	0,004	0,001	0,000	0,003	0,000	0,002
<2500 kg	0,005	0,004	0,002	0,000	0,003	0,000	0,002
<2000 kg	0,005	0,004	0,002	0,000	0,003	0,000	0,002
<3000 kg	0,005	0,003	0,002	0,000	0,003	0,000	0,002
<4000 kg	0,005	0,003	0,002	0,000	0,003	0,000	0,002
<5000 kg	0,005	0,003	0,002	0,000	0,002	0,000	0,002
TEU	0,003	0,005	0,002	0,002	0,000	0,004	0,001
FEU	0,004	0,005	0,002	0,001	0,000	0,004	0,001
cena přepravy z Hong Kong,námoří (EXW)							
<250 kg	0,005	0,005	0,005	0,005	0,005	0,005	0,000
<500 kg	0,004	0,005	0,000	0,003	0,005	0,007	0,004
<1000 kg	0,005	0,004	0,000	0,003	0,004	0,007	0,003
<1500 kg	0,005	0,004	0,000	0,001	0,003	0,008	0,001
<2500 kg	0,005	0,004	0,000	0,001	0,002	0,008	0,001
<2000 kg	0,005	0,004	0,000	0,000	0,002	0,008	0,000
<3000 kg	0,005	0,003	0,000	0,000	0,002	0,008	0,000
<4000 kg	0,005	0,003	0,000	0,000	0,002	0,007	0,000
<5000 kg	0,005	0,003	0,000	0,000	0,002	0,007	0,000
TEU	0,002	0,005	0,001	0,001	0,000	0,012	0,000
FEU	0,003	0,005	0,002	0,001	0,000	0,012	0,000
cena přepravy z Hong Kong,námoří (FOB)							
<250 kg	0,004	0,004	0,000	0,004	0,005	0,001	0,001
<500 kg	0,005	0,003	0,000	0,003	0,004	0,002	0,002
<1000 kg	0,005	0,002	0,000	0,002	0,003	0,001	0,002
<1500 kg	0,005	0,002	0,000	0,001	0,002	0,000	0,001
<2500 kg	0,005	0,002	0,001	0,001	0,003	0,000	0,001
<2000 kg	0,005	0,002	0,001	0,001	0,002	0,000	0,001
<3000 kg	0,005	0,002	0,001	0,001	0,003	0,000	0,001
<4000 kg	0,005	0,002	0,001	0,001	0,003	0,000	0,001
<5000 kg	0,005	0,003	0,001	0,001	0,003	0,000	0,002
TEU	0,003	0,005	0,001	0,000	0,003	0,000	0,001
FEU	0,003	0,005	0,002	0,000	0,002	0,001	0,001
cena přepravy z Hong Kong, letecká(EXW)							
<100kgs	0,003	0,003	0,004	0,003	0,004	0,003	0,000
<250kgs	0,002	0,002	0,004	0,000	0,003	0,002	0,001
<500kgs	0,001	0,001	0,004	0,001	0,002	0,001	0,000
<1000kgs	0,001	0,001	0,004	0,001	0,001	0,001	0,000
<1500kgs	0,000	0,001	0,004	0,001	0,001	0,001	0,000
<2000kgs	0,000	0,001	0,004	0,001	0,001	0,001	0,000
<2500kgs	0,000	0,001	0,004	0,001	0,001	0,001	0,000
>2500kgs	0,000	0,001	0,004	0,001	0,001	0,001	0,000
Minimum	0,004	0,000	0,003	0,003	0,004	0,004	0,003
cena přepravy z Hong Kong, letecká(FOB)							
<100kgs	0,003	0,003	0,004	0,004	0,004	0,003	0,000
<250kgs	0,003	0,002	0,004	0,002	0,003	0,002	0,000
<500kgs	0,002	0,002	0,004	0,002	0,002	0,002	0,000
<1000kgs	0,001	0,002	0,004	0,002	0,002	0,001	0,000
<1500kgs	0,001	0,002	0,004	0,002	0,001	0,001	0,000
<2000kgs	0,001	0,002	0,004	0,001	0,001	0,001	0,000
<2500kgs	0,001	0,002	0,004	0,001	0,001	0,001	0,000
>2500kgs	0,001	0,002	0,004	0,001	0,001	0,001	0,000
Minimum	0,002	0,000	0,001	0,002	0,004	0,003	0,000
cena z Houston, letecká(FOB)							
<100kgs	0,003	0,000	0,003	0,003	0,004	0,004	0,003
<250kgs	0,003	0,000	0,003	0,002	0,003	0,004	0,001
<500kgs	0,003	0,000	0,003	0,003	0,003	0,004	0,002
<1000kgs	0,003	0,000	0,003	0,003	0,003	0,004	0,002
<1500kgs	0,003	0,000	0,004	0,003	0,003	0,004	0,002
<2000kgs	0,003	0,000	0,004	0,003	0,003	0,004	0,002
<2500kgs	0,003	0,000	0,004	0,003	0,003	0,004	0,002
>2500kgs	0,003	0,000	0,004	0,003	0,003	0,004	0,002
Minimum	0,003	0,001	0,002	0,000	0,003	0,004	0,002
cena z Houston, letecká(EXW)							
<100kgs	0,002	0,000	0,003	0,003	0,004	0,000	0,003
<250kgs	0,003	0,000	0,002	0,003	0,003	0,000	0,001
<500kgs	0,003	0,000	0,003	0,003	0,003	0,000	0,002

<1000kgs	0,003	0,000	0,004	0,004	0,003	0,000	0,002
<1500kgs	0,003	0,000	0,004	0,003	0,003	0,000	0,002
<2000kgs	0,003	0,000	0,004	0,003	0,003	0,000	0,002
<2500kgs	0,003	0,000	0,004	0,003	0,003	0,000	0,002
>2500kgs	0,003	0,000	0,004	0,003	0,003	0,000	0,002
Minimum	0,002	0,000	0,001	0,001	0,004	0,000	0,001
cena Čína, Shanghai, letecká (FOB)							
<100kgs	0,002	0,000	0,001	0,002	0,000	0,000	0,000
<250kgs	0,003	0,001	0,001	0,001	0,000	0,000	0,000
<500kgs	0,003	0,001	0,001	0,002	0,000	0,000	0,000
<1000kgs	0,003	0,001	0,001	0,002	0,000	0,000	0,000
<1500kgs	0,003	0,001	0,001	0,002	0,000	0,000	0,000
<2000kgs	0,003	0,001	0,001	0,002	0,000	0,000	0,000
<2500kgs	0,003	0,001	0,001	0,002	0,000	0,000	0,000
>2500kgs	0,003	0,001	0,001	0,002	0,000	0,000	0,000
Minimum	0,002	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000
cena Čína, Shanghai, letecká (EXW)							
<100kgs	0,002	0,000	0,001	0,002	0,003	0,000	0,001
<250kgs	0,003	0,000	0,001	0,000	0,003	0,000	0,000
<500kgs	0,003	0,000	0,001	0,002	0,003	0,000	0,000
<1000kgs	0,003	0,000	0,001	0,002	0,003	0,000	0,000
<1500kgs	0,003	0,000	0,001	0,002	0,002	0,000	0,000
<2000kgs	0,003	0,000	0,001	0,002	0,002	0,000	0,000
<2500kgs	0,003	0,000	0,001	0,002	0,002	0,000	0,000
>2500kgs	0,003	0,000	0,001	0,002	0,002	0,000	0,000
Minimum	0,002	0,001	0,000	0,002	0,002	0,000	0,003
cena přepravy z Indianapolis, letecká (FOB)							
<100kgs	0,001	0,000	0,002	0,001	0,000	0,003	0,001
<250kgs	0,002	0,000	0,002	0,000	0,002	0,003	0,001
<500kgs	0,002	0,000	0,002	0,000	0,002	0,003	0,001
<1000kgs	0,002	0,000	0,002	0,001	0,002	0,003	0,001
<1500kgs	0,002	0,000	0,003	0,001	0,002	0,002	0,002
<2000kgs	0,002	0,000	0,003	0,001	0,001	0,002	0,002
<2500kgs	0,002	0,000	0,003	0,000	0,001	0,002	0,002
>2500kgs	0,002	0,000	0,003	0,000	0,001	0,002	0,002
Minimum	0,002	0,000	0,001	0,002	0,003	0,002	0,001
cena přepravy z Indianapolis, letecká(EXW)							
<100kgs	0,000	0,000	0,002	0,001	0,000	0,003	0,001
<250kgs	0,002	0,001	0,002	0,000	0,002	0,003	0,002
<500kgs	0,001	0,000	0,002	0,000	0,002	0,003	0,001
<1000kgs	0,002	0,000	0,002	0,000	0,002	0,003	0,002
<1500kgs	0,002	0,000	0,003	0,000	0,001	0,002	0,002
<2000kgs	0,002	0,000	0,003	0,000	0,001	0,002	0,002
<2500kgs	0,002	0,000	0,003	0,000	0,001	0,002	0,002
>2500kgs	0,002	0,000	0,003	0,000	0,001	0,002	0,002
Minimum	0,002	0,000	0,001	0,002	0,003	0,002	0,001
cena Čína, Kunshan, námořní(FOB)							
<250 kg	0,002	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
<500 kg	0,002	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
<1000 kg	0,002	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
<1500 kg	0,002	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
<2500 kg	0,002	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
<2000 kg	0,002	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
<3000 kg	0,002	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
<4000 kg	0,002	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
<5000 kg	0,002	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
TEU	0,001	0,002	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000
FEU	0,002	0,002	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000
cena Čína, Kunshan, námořní(EXW)							
<250 kg	0,002	0,002	0,002	0,002	0,002	0,002	0,000
<500 kg	0,002	0,002	0,000	0,001	0,003	0,003	0,002
<1000 kg	0,002	0,002	0,000	0,001	0,003	0,003	0,001
<1500 kg	0,002	0,001	0,000	0,000	0,003	0,003	0,001
<2500 kg	0,002	0,001	0,001	0,000	0,003	0,003	0,001
<2000 kg	0,002	0,001	0,001	0,000	0,003	0,003	0,001
<3000 kg	0,002	0,001	0,001	0,000	0,003	0,003	0,001
<4000 kg	0,002	0,001	0,001	0,000	0,003	0,003	0,001
<5000 kg	0,002	0,001	0,001	0,000	0,003	0,003	0,001
TEU	0,001	0,002	0,001	0,001	0,008	0,001	0,000
FEU	0,002	0,002	0,001	0,000	0,008	0,001	0,000
cena přepravy z Taipei, letecká (EXW)							
<100kgs	0,001	0,001	0,000	0,002	0,002	0,002	0,001
<250kgs	0,002	0,002	0,000	0,001	0,002	0,002	0,001
<500kgs	0,002	0,001	0,000	0,000	0,002	0,001	0,001
<1000kgs	0,002	0,001	0,000	0,001	0,002	0,001	0,001
<1500kgs	0,002	0,000	0,001	0,001	0,002	0,002	0,000
<2000kgs	0,002	0,000	0,002	0,000	0,002	0,002	0,000
<2500kgs	0,002	0,000	0,001	0,000	0,002	0,001	0,000
>2500kgs	0,002	0,001	0,002	0,001	0,002	0,002	0,000
Minimum	0,001	0,000	0,000	0,002	0,002	0,001	0,001
cena přepravy z Taipei, letecká (FOB)							
<100kgs	0,001	0,000	0,001	0,001	0,002	0,002	0,000
<250kgs	0,002	0,001	0,001	0,000	0,002	0,002	0,000
<500kgs	0,002	0,001	0,001	0,000	0,002	0,001	0,001

<1000kgs	0,002	0,001	0,002	0,000	0,002	0,001	0,001
<1500kgs	0,002	0,001	0,002	0,000	0,002	0,002	0,000
<2000kgs	0,002	0,001	0,002	0,000	0,002	0,002	0,001
<2500kgs	0,002	0,001	0,002	0,000	0,002	0,001	0,001
>2500kgs	0,002	0,001	0,002	0,000	0,002	0,001	0,001
Minimum	0,001	0,000	0,000	0,001	0,002	0,001	0,001
doba přepravy z China - Shanghai, námořní							
EXW	0,006	0,027	0,003	0,000	0,017	0,013	0,008
FOB	0,011	0,027	0,008	0,008	0,011	0,013	0,000
doba přepravy z Hong Kong, námořní							
EXW	0,014	0,021	0,002	0,005	0,025	0,000	0,000
FOB	0,025	0,023	0,012	0,017	0,025	0,021	0,000
doba přepravy z Hong Kong, letecká							
EXW	0,015	0,011	0,000	0,013	0,015	0,011	0,019
FOB	0,019	0,000	0,000	0,014	0,019	0,009	0,019
doba přepravy z Houston, letecká							
EXW	0,009	0,006	0,000	0,007	0,009	0,000	0,014
FOB	0,005	0,005	0,000	0,002	0,005	0,005	0,014
doba přepravy Čína, Shanghai, letecká							
EXW	0,009	0,001	0,000	0,005	0,009	0,004	0,011
FOB	0,011	0,000	0,004	0,000	0,011	0,004	0,011
doba přepravy z Indianapolis, letecká							
EXW	0,006	0,004	0,000	0,005	0,005	0,004	0,010
FOB	0,003	0,003	0,000	0,001	0,004	0,003	0,010
doba přepravy, Čína, Kunshan, námořní							
EXW	0,001	0,010	0,000	0,000	0,006	0,004	0,001
FOB	0,004	0,010	0,000	0,000	0,004	0,005	0,000
doba přepravy z Taipei, letecká							
EXW	0,008	0,009	0,000	0,000	0,006	0,008	0,008
FOB	0,009	0,009	0,000	0,000	0,006	0,009	0,009
Působíme na mezinárodním trhu:	0,003	0,003	0,003	0,003	0,003	0,003	0,003
Působíme na českém trhu: s vlastní kanceláří	0,003	0,003	0,003	0,003	0,000	0,003	0,003
Nabízíme :							
leteckou přepravu	0,002	0,002	0,002	0,002	0,002	0,002	0,002
námořní přepravu	0,002	0,002	0,002	0,002	0,002	0,002	0,002
silniční přepravu v rámci Evropy	0,002	0,002	0,002	0,002	0,002	0,002	0,002
kombinovanou leteckou/námořní přepravu	0,002	0,002	0,002	0,002	0,002	0,002	0,002
železniční	0,002	0,002	0,002	0,000	0,002	0,002	0,002
Další služby							
Tracking systém s on-line informacími ohledně aktuálního stavu zásilků/ETD/ETA	0,002	0,002	0,002	0,002	0,002	0,002	0,002
Pravidelný report zásilek na cestě	0,002	0,002	0,002	0,002	0,002	0,002	0,002
Document management - možnost stahovat dokumenty z webu	0,002	0,002	0,002	0,002	0,002	0,002	0,000
Konsolidace	0,002	0,002	0,002	0,002	0,002	0,002	0,002
Můžeme nabídnout kontaktní osobu jen pro ABC s.r.o.							
kontaktní osobu pro import	0,004	0,004	0,004	0,004	0,004	0,004	0,004
kontaktní osobu hovořící česky, anglicky, mandarínsky	0,004	0,004	0,004	0,004	0,004	0,004	0,004
Jsmo schopni potvrdit předpokládaný den doručení 5 dní před příchodem zásilků	0,008	0,008	0,008	0,008	0,008	0,008	0,008
Máme vlastní dopravní prostředky	0,000	0,000	0,003	0,000	0,000	0,003	0,003
Dopravní prostředky nám poskytují jiní dopravci	0,003	0,003	0,003	0,003	0,003	0,003	0,000
Jsmo schopni zajistit přímý tahač do Prahy pro LCL zásilků	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009
Využíváme přímé lety do Prahy	0,008	0,008	0,008	0,008	0,008	0,008	0,008
Jsmo schopni předat dokumenty celnímu agentovi společnosti ABC s.r.o. v místě:							
překlaďské Melnik/Metrans	0,003	0,003	0,003	0,000	0,003	0,003	0,003
letišťské Prague-Ruzyně	0,003	0,003	0,003	0,003	0,003	0,003	0,000
Jsmo schopni vystavit tranzitní doprovodný doklad s místem určení - sídlo společnosti ABC s.r.o.	0,005	0,005	0,005	0,005	0,005	0,005	0,005
Vlastníme certifikát AEO	0,000	0,004	0,000	0,004	0,000	0,000	0,000
Jsmo připraveni na e-Customs:	0,006	0,006	0,006	0,006	0,006	0,006	0,006
Jsmo schopni podat ESD (Entry Summary Declaration) v místě vstupu zásilků do EU:	0,006	0,006	0,000	0,006	0,006	0,000	0,006
Vlastníme certifikát ISO:	0,004	0,004	0,004	0,004	0,004	0,004	0,004
Vlastníme TAPA-A certifikát:	0,000	0,002	0,002	0,000	0,002	0,002	0,002
Splňujeme požadavky TAPA TSR	0,002	0,002	0,002	0,000	0,002	0,000	0,002
Jsmo schopni manipulovat s nebezpečným materiálem	0,005	0,000	0,005	0,005	0,005	0,005	0,005
Jsmo schopni vyřešit reklamaci poškozené zásilků do (dní)	0,003	0,005	0,003	0,000	0,000	0,003	0,003
Jaká je lhůta k uplatnění nároku na náhradu škody u pojišťovny?:	0,005	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,003
Jste schopni dodržet splatnost faktur (45 dní):							
Nabízíme zdarma uskladnění na terminále Metrans po dobu (dní)	0,010	0,002	0,010	0,010	0,010	0,019	0,000
Nabízíme zdarma čekací dobu při vykládce ve Vašem skladu po dobu (hodin)-FCL	0,010	0,004	0,010	0,002	0,004	0,010	0,000
Nabízíme zdarma čekací dobu při vykládce ve Vašem skladu po dobu (hodin)-LCL	0,010	0,004	0,002	0,002	0,002	0,000	0,000
Je zádržné zahrnuto v ceně ALL-IN nabídnuté společnosti ABC s.r.o.	0,000	0,019	0,000	0,000	0,019	0,000	0,000
Jsmo schopni poskytovat ceník služeb čtvrtletně	0,019	0,019	0,019	0,000	0,000	0,019	0,019
Sazba pojištění dle hodnoty zboží v % pro :							
námořní přepravu	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,000
leteckou přepravu	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,000
silniční přepravu v rámci Evropy	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,000
Celkem součet užítku	0,739	0,554	0,421	0,380	0,652	0,536	0,386