

# Nákup materiálu a zásobování podniku

Martin Lasovský

---

Bakalářská práce  
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav logistiky

akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martin LASOVSKÝ**  
Osobní číslo: **L090453**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Nákup materiálu a zásobování podniku**

Zásady pro vypracování:

1. Teoretická část.
2. Logistika, definice, logistický řetězec.
3. Funkce zásobování v logistickém řetězci.
4. Skladové hospodářství, přejímka zboží.
5. Hodnocení dodavatelů.
6. Praktická část.
7. Stručná charakteristika podniku.
8. Analýza dodavatelů.
9. Způsob dopravy a posouzení využití outsourcingu.
10. Zpracování návrhu řešení a zhodnocení.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tisková/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] ČUJAN, Zdeněk a Zdeněk MÁLEK. Výrobní a obchodní logistika - I. Vydání. Zlín: UTB - FT, 2008. ISBN 978-80-7318-730-9.

[2] HÁDEK, Ladislav. Nákup a zásobování. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2008. 126 s. ISBN 978-80-7410-009-3.

[3] VANĚČEK, Drahoš. Logistika. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Č. Budějovicích, Ekonomická fakulta, 2008, 178 s. ISBN 978-80-7394-085-0.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

**doc. Ing. Zdeněk Čujan, CSc.**

Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce:

**15. prosince 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**11. května 2012**

V Uherském Hradišti dne 20. února 2012



prof. Ing. Josef Polásek, Ph.D.  
*děkan*



doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.  
*pedagog ústavu*

#### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

#### Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti, dne 4.5.2012

  
.....  
podpis studenta/ky

## **ABSTRAKT**

Cílem této bakalářské práce „Nákup materiálu a zásobování podniku“ je analýza podniku s následným podáním návrhu na řešení případných nedostatků. V první části byla popsána logistika, rozdělení logistiky a funkce zásobování v logistickém řetězci. V druhé části je věnována pozornost hodnocení dodavatelů a skladovému hospodářství s přejímkou zboží. Třetí část je zaměřena na konkrétní podnik, jeho charakteristiku a stručné představení jeho činnosti. Ve čtvrté části byla provedena základní analýza současného stavu, která je zaměřena na způsob dopravy a hodnocení dodavatelů. Následně byly získané informace zpracovány a byl vytvořen návrh řešení pro podnik. Poslední a to pátá část se zaměřuje na případnou aplikaci outsourcingu a možnosti jeho zavedení.

Klíčová slova:

logistika, zásoba, zásobování, skladování, dodavatel

## **ABSTRACT**

The aim of this work, "Purchase of materials and supplies business" is followed by analysis of the company submitting a proposal to address any shortcomings. The first part describes the logistics, distribution logistics and supply functions in the logistics chain. In the second part is devoted to evaluation of suppliers and the economy skladovému the acceptance of goods. The third part focuses on a specific company, its characteristics and a brief presentation of his work. In the fourth part was a basic analysis of the current state, which is focused on the Reno-mode and evaluation of suppliers. Subsequently, the information processing has been processed and created design solutions for the enterprise. The last and fifth part focuses on the access of non-fit application outsourcing and its possible implementation.

Keywords:

Logistics, supply, supplying, storage, supplier

## Poděkování

Rád bych zde poděkoval panu doc. Ing. Zdeňku Čujanovi, CSc. za velice hodnotné rady, profesionální a odborné vedení, které bylo přínosem při vypracování této bakalářské práce. Dále chci poděkovat vedení společnosti DEEL - obal s.r.o. za poskytnuté informace a vstřícné jednání. Závěrem chci poděkovat všem, kteří mně nějakým způsobem pomohli na tvorbě této bakalářské práce.

## Motto

*„Učit se bez přemýšlení je zbytečné. Přemýšlet bez učení je nebezpečné.“*

Konfucius

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>10</b>
<b>1 LOGISTIKA.....</b>	<b>11</b>
1.1 VÝVOJ LOGISTIKY .....	11
1.2 DEFINICE LOGISTIKY .....	11
1.3 ROZDĚLENÍ LOGISTIKY .....	12
1.3.1 Dle sféry působení.....	12
1.3.2 Dle hlavní činnosti.....	13
<b>2 FUNKCE ZÁSOBOVÁNÍ V LOGISTICKÉM ŘETĚZCI .....</b>	<b>18</b>
2.1 VÝZNAM ZÁSOB V LOGISTICKÝCH SYSTÉMECH .....	19
2.2 DRUHY ZÁSOB.....	20
2.3 NÁKLADY NA ZÁSOBY .....	21
2.3.1 Pořizovací náklady .....	21
2.3.2 Náklady na držení zásob .....	22
2.3.3 Náklady vzniklé při nedostatku zásob .....	23
2.4 CÍLE ZÁSOBOVÁNÍ LOGISTIKY .....	24
<b>3 SKLADOVÉ HOSPODÁŘSTVÍ, PŘEJÍMKA ZBOŽÍ.....</b>	<b>25</b>
3.1 FUNKCE SKLADOVÁNÍ .....	25
3.2 DRUHY SKLADŮ .....	26
3.3 TYPY SKLADŮ PRO KUSOVÉ ZBOŽÍ.....	26
3.4 PŘEJÍMKA ZBOŽÍ.....	27
<b>4 HODNOCENÍ DODAVATELŮ .....</b>	<b>28</b>
4.1 VÝBĚR DODAVATELE .....	28
4.2 CÍL HODNOCENÍ DODAVATELŮ.....	30
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>31</b>
<b>5 CHARAKTERISTIKA PODNIKU .....</b>	<b>32</b>
5.1 SORTIMENT FIRMY .....	33
<b>6 ANALÝZA DODAVATELŮ .....</b>	<b>34</b>
6.1 MULTIKRITERIÁLNÍ METODA HODNOCENÍ.....	34
6.2 ANALÝZA DODAVATELŮ PODLE MULTIKRITERIÁLNÍHO HODNOCENÍ .....	36
6.3 VÁŽENÉ OHODNOCENÍ KRITÉRIÍ U JEDNOTLIVÝCH DODAVATELŮ.....	37
6.4 VYHODNOCENÍ DODAVATELŮ A STANOVENÍ OPTIMÁLNÍHO DODAVATELE.....	37
6.5 GRAFICKÉ VYJÁDŘENÍ HODNOCENÍ DODAVATELŮ.....	38
<b>7 ZPŮSOB DOPRAVY A POSOUZENÍ VYUŽITÍ OUTSOURCINGU .....</b>	<b>39</b>
7.1 VOZOVÝ PARK .....	39
7.2 ČETNOSTI JÍZD.....	39
7.3 PŘEPRAVOVANÉ MNOŽSTVÍ .....	41
7.3.1 Přepravované množství od dodavatelů .....	41
7.3.2 Přepravované množství dodavatelům .....	42

7.4	TERMÍNY DODÁNÍ.....	42
7.4.1	Termín dodání u skladových položek.....	42
7.4.2	Termín dodání u položek zakázkové výroby .....	42
7.5	VYUŽITÍ OUTSOURCINGU .....	43
7.5.1	Využití outsourcingu pro přepravu zboží odběratelům .....	43
7.5.2	Využití outsourcingu pro přepravu zboží od dodavatelů .....	45
7.6	SROVNÁNÍ OUTSOURCINGU A VLASTNÍ DOPRAVY.....	45
<b>8</b>	<b>ZPRACOVÁNÍ NÁVRHU ŘEŠENÍ A ZHODNOCENÍ.....</b>	<b>48</b>
8.1	ZHODNOCENÍ DODAVATELŮ.....	48
8.2	ZHODNOCENÍ DOPRAVY A OUTSOURCINGU .....	49
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>50</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>52</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>53</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>54</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>55</b>



## ÚVOD

Tématem mé bakalářské práce je „Nákup materiálu a zásobování podniku“. Práce je rozdělena na dvě části a to teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou popsány základní informace k logistice, zásobování, skladování a hodnocení dodavatelů.

Zásobování je nedílnou součástí logistického řetězce a z ekonomického pohledu je pro podnik velice důležité kontrolování nákladů na zásobování. Zásobování je úzce spojeno se skladováním, což je další část logistického řetězce. Skladování je taktéž finančně náročná složka a každý podnik si musí uvědomit, jakým způsobem bude skladování uskutečňovat, a zda je zapotřebí uchovávat na skladě velké množství zboží či materiálu.

Praktická část je zaměřena na hodnocení stávajících dodavatelů společnosti DEEL - obal s.r.o. V dnešní době velké konkurence je nezbytně nutné znát své dodavatele a vědět, zda jsou právě oni vhodnými dodavateli pro konkrétní společnost.

Na trhu je celá řada dodavatelů, ale ne všichni nabízejí stejné podmínky a služby, i když sortiment mohou mít stejný. Každý podnik si musí stanovit vlastní priority a podmínky, podle kterých bude dodavatele vybírat a upřednostňovat. Následně by měl alespoň jednou za rok provést analýzu svých dodavatelů a případně odhalit změny v kritériích, které si dříve určil. Především tím větším problémům, které by postupem času mohly nastat. Kritéria se mohou měnit, avšak tyto změny mají úzkou návaznost na změny na trhu, kterým se podnik musí částečně přizpůsobit.

K hodnocení dodavatelů u společnosti DEEL - obal s.r.o. jsem vybral metody multikriteriálního hodnocení.

Dále jsem se zabýval způsobem dopravy a možnostmi využití outsourcingu. V této části jsem se zabýval otázkou, zda je pro podnik lepší nákup vlastních dopravních prostředků, anebo zda je výhodnější využít služeb společností, které dopravní služby nabízejí. Doprava a cena dopravy je nesporně důležitou složkou při nákupu zboží, protože cena dopravy se promítne do ceny zboží a v případě vysokých nákladů na dopravu se podnik může stát méně konkurenčně schopným. Tyto skutečnosti se mohou nadále promítnout do celkového hospodaření podniku.

Závěr bakalářské práce je věnován návrhu vhodného řešení, ať už pro výběr a hodnocení dodavatelů nebo pro výběr způsobu dopravy.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 LOGISTIKA

## 1.1 Vývoj logistiky

Původně se s pojmem „logistika“ můžeme setkat ve vojenské oblasti a konkrétně v napoleonských válkách. Tehdy se logistika týkala vojenských dodávek na předem určená místa. Následně se využívala pro ubytování a přesuny vojenských jednotek. Větší změna proběhla v období 2. světové války, kdy se logistika uplatňovala hlavně v oblasti obchodu. [11]

Následně se v padesátých letech začínají objevovat jedny z prvních logistických prací a to přímo v USA. Zde se logistika začala brát jako vědní disciplína a převážně se jí ujímají vysoké školy a university. V šedesátých letech se logistika objevuje i v Evropě a rozšiřuje se nejen v podnikové sféře.

Aplikace logistiky se v současnosti zpracovává v následujících sférách:

- podnikové;
- odvětvové;
- národohospodářské. [10]

Požadavky, které v logistice přispěly k jejímu praktickému využití:

- efektivněji řešit komplikované distribuční a hlavně výrobní procesy;
- efektivněji zvládnout zainteresovanost na světových trzích, které podléhají procesu globalizace dopravních a dodavatelsko-odběratelských vztahů;
- efektivně a optimálně využívat tvorbu zásob a jejich využití při navýšených dodávkách a současně snižovat jejich velikost;
- zlepšit návaznost mezi časovou, věcnou a prostorovou stránkou a následně eliminovat ztráty, které vznikají v důsledku neúplných využití výrobních kapacit. [11]

## 1.2 Definice logistiky

Je mnoho definic logistiky. Různí autoři vysvětlují logistiku z odlišných pohledů. Právě z tohoto důvodu uvádíme dvě rozdílné definice.

*„Logistika je souhrn činností, systematicky zaměřených na získání materiálů z primérních zdrojů a všechny mezipostupy před dodáním konečnému uživateli, s výjimkou vlastních výrobních procesů. V tomto smyslu logistika zahrnuje dopravu, manipulaci, skladování a balení a všechny s tím spojené informační a řídicí procesy.“ [10]*

*„Proces plánování, realizace a řízení efektivního, výkonného toku a skladování zboží, služeb a souvisejících informací z místa vzniku do místa spotřeby, jehož cílem je uspokojit požadavky zákazníků.“ [6]*

Logistiku lze také popsat jako činnosti, které mají na sebe určitou návaznost. Jednotlivé činnosti se zaměřují na získávání primárních zdrojů a současně na získávání operací, které jsou vykonány před tím, než se produkt dodá konečnému odběrateli, respektive uživateli. [1]

### **1.3 Rozdělení logistiky**

Logistiku můžeme rozdělit na dvě hlavní části. První částí je rozdělení podle sféry působení a druhé rozdělení je podle hlavní činnosti.

#### **1.3.1 Dle sféry působení**

Dle sféry působení logistiku dělíme na:

- mikrologistiku;
- makrologistiku;
- metalogistiku. [7]

Mikrologistiku můžeme jednoduše specifikovat jako logistiku, která se zaměřuje na logistické řetězce uvnitř podniku. Činnosti, kterými se zabývá mikrologistika, jsou vymezeny podnikovými stanovami, respektive podnikovými právními hranicemi, kterými se musí každý uvnitř podniku řídit.

Makrologistika je velmi rozsáhlá a je to přesný opak mikrologistiky. Makrologistika je zaměřena na globální logistická hlediska. Jako příklad můžeme uvést např. přepravní systém materiálu a zboží nebo skladovací techniky v jednotlivých zemích.

Metalogistický systém realizuje kooperaci mezi jednotlivými organizacemi, respektive mezi dodavatelem a odběratelem. [9]

### 1.3.2 Dle hlavní činnosti

Dle hlavní činnosti logistiku dělíme na:

- zásobovací;
- nákupní;
- výrobní;
- distribuční;
- manipulační;
- dopravní;
- balící;
- skladovou;
- informační. [1]

1) **Zásobovací logistika** má hlavní úkol a to, aby určila, jaké množství financí může podnik uvolnit pro pokrytí veškerých svých zásob.

Zásobovací logistika, v logistickém řetězci, má následující funkce:

- stará se o nepřerušenu a plynulou výrobu;
- v případě nedodaného materiálu musí tvořit určitou zásobu, aby se případné prodlevy při výrobě nebo prodeji daly kompenzovat zásobami, které si zásobovací logistika tvoří nad rámec;
- eliminuje nedostatečnou nabídku a tím vyrovnává poptávku s nabídkou. [1]

2) **Nákupní logistika** je další součástí logistického systému. V případě nákupu rozhoduje TOP management, který má na starost právě tuto část. Důležitým úkolem nákupní logistiky je zabezpečení potřebných vstupů, které jsou nedílnou součástí v další části a to ve výrobě. Nákupní logistika má na starost i příjem materiálu a současně s tím vrácení palet a kontejnerů. [7]

Základní otázky nákupní logistiky jsou především:

- kde nakoupit;
- jak objednat a přepravit;
- jak balit;
- jak dodat a sledovat pohyb zboží.

Je zde ještě jedna zásadní otázka, co nakoupit, nicméně tu neřeší logistika ani žádný logistický článek, ale marketing. [9]

Jsou i problémová místa, kterými se nákupní logistika zabývá. Můžeme do nich zařadit: dopravu a přepravu, zásobování, vyřizování objednávek a v neposlední řadě skladování. [7]

3) **Výrobní logistika** je zaměřena na řízení materiálových toků, při kterém se materiál, suroviny, polotovary a výrobky mění ve finální produkt a to v požadovaném množství. Dalším požadavkem je přeměna výrobků za nejkratší možnou dobu a v co nejmenších nákladech.

Pokud budeme mluvit o výrobních podnicích, potom si každý výrobní podnik stanovuje svoji vlastní výrobní strategii a to na základě hloubkové analýzy podniku. Do výrobní strategie musí podnik, respektive vrcholový management, zahrnout i rizikové faktory, které mohou nastat v průběhu výroby. [1]

4) **Distribuční logistiku** můžeme chápat jako přípravu procesů, které mají pomoci odbytu daného produktu.

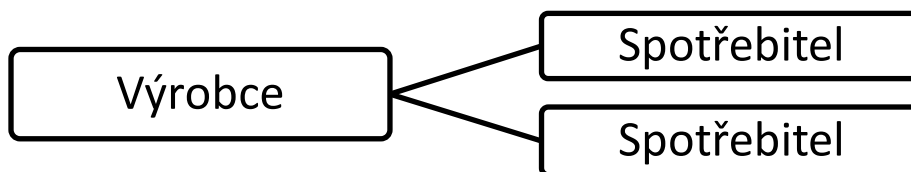
Distribuční logistika je zaměřena spíše na trh a marketingovou složku podniku. Jedním z cílů distribuční logistiky je uspokojení poptávky, které je spojeno s dodržováním dodacích termínů, výrobou zboží podle poptávaného druhu a vymezení množství. [9]

Distribuci lze členit na tři základní dělení:

#### **Přímá distribuce:**

výrobek se zákazníkovi dodává bez zprostředkovatele, tedy výrobek je doručován přímo od výrobce ke spotřebiteli. [6]

Obrázek 1: Přímá distribuce

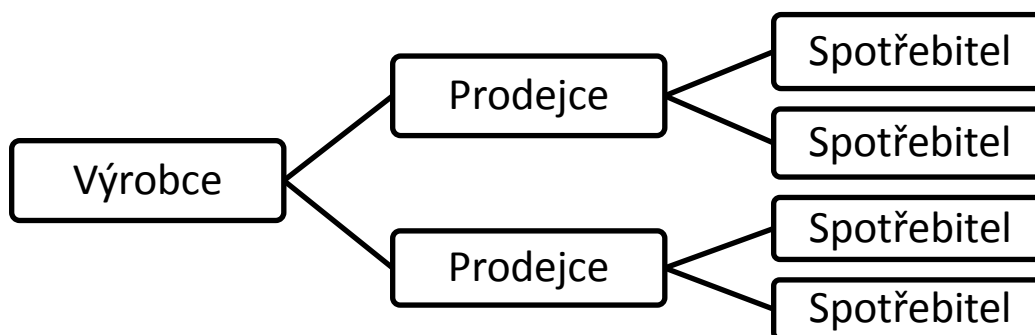


*Zdroj: vlastní*

### **Nepřímá distribuce:**

výrobek se zákazníkovi dodává přes několik stupňů.

Obrázek 2: Nepřímá distribuce



*Zdroj: vlastní*

5) **Manipulační logistika** je v návaznosti se skladovou logistikou velmi nákladná část v logistickém řetězci, protože ji tvoří manipulační prostředky a to buď automatizované, nebo mechanické. [6]

Jakmile se podnik rozhodne navrhnout vlastní manipulační systém, měl by dodržovat zásady, které budou vést k větší efektivitě.

Zásady vlastního manipulačního systému:

- manipulační prostředky by měly být maximálně standardizovány;
- systém musí vést k maximální plynulosti v materiálovém toku;
- manipulační prostředky musí být využívány v maximální možné míře;
- finanční prostředky by měly směřovat do manipulačních strojů a techniky ve větší míře než do skladových prostor a budov. [3]

6) **Dopravní logistika** se zaměřuje na přepravu výrobků z výrobních prostorů do míst, kde jich bude potřeba. Velice důležitým faktorem v dopravní logistice je čas a to konkrétně čas, za který se výrobek přesune z bodu A do bodu B. Jestliže se doba přepravy bude prodlužovat, může to mít negativní finanční vliv na podnik, který může přijít o zákazníky. V horším případě se může zastavit výroba, pokud je produkt vstupem do výrobního procesu. [5]

7) **Balící logistika** má na starost více činností a jednou z nich je, aby přepravovaný materiál, suroviny, polotovary či finální produkty byly doručeny v neporušeném stavu. [3]

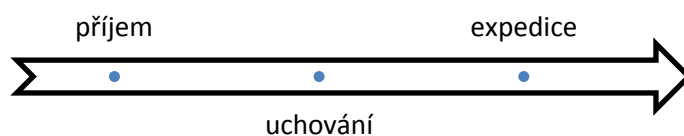
Z marketingového hlediska je balící logistika diskutabilní stránkou. Jsou dva typy podniků. Jedny pohlíží na balení jako na druhotnou věc a tedy balící materiál musí být co nejméně nákladný, kdežto jiné podniky se balením snaží eliminovat poškození při přepravě a tím snižují finanční zatížení v případě reklamací.

Další, neméně důležitou částí balící logistiky je informační a prodejní funkce. Čím více důležitých informací nalezne spotřebitel na obalu, tím více bude pokládat produkt za kvalitní. Co se týká prodejní funkce, tak ta je zaměřena na estetické provedení obalu, protože jakmile bude obal pro spotřebitele zajímavý, tak je větší pravděpodobnost prodeje. [1]

8) **Skladová logistika** je nedílnou součástí každého podniku, protože všechny zásoby musí být bezpečně uloženy ve skladu, aby se s nimi dalo nadále manipulovat. Sklad je budova, či objekt, ve kterém je manipulační technika, a který slouží k poskytování informací managementu o pohybech a rozmístění zboží. [10]

Hlavní funkcí skladu je příjem zásob, jejich uchování a následné vydání neboli expedice.

Obrázek 3: Hlavní funkce skladu



Zdroj: vlastní

Při skladování je důležité vědět, zda se jedná o kusový, kapalný, sypký či plynný materiál. Následně na to určíme, zda budeme materiál skladovat na paletách, v láhvích, v pytlích nebo v tlakových láhvích.

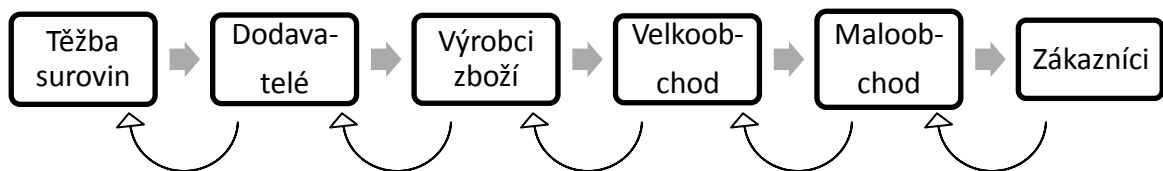


Další funkcí skladování je zajištění bezpečnosti osob při manipulaci a to strojové nebo ruční. [5]

9) **Informační logistika** je jedním z hlavních pilířů v logistice, jejichž pomocí podniky sledují nákup, výrobu, distribuci, manipulaci, atd. Informační logistikou se zlepšují návaznosti mezi jednotlivými procesy v logistickém řetězci a tím se snižují náklady. [10]

Nejlepším řešením je vytvoření integrovaného informačního systému, který zajišťuje informace všem zúčastněným.

Obrázek 4: Integrovaný informační systém



Zdroj: Čujan a Málek, 2008, s. 7, upraveno autorem BP

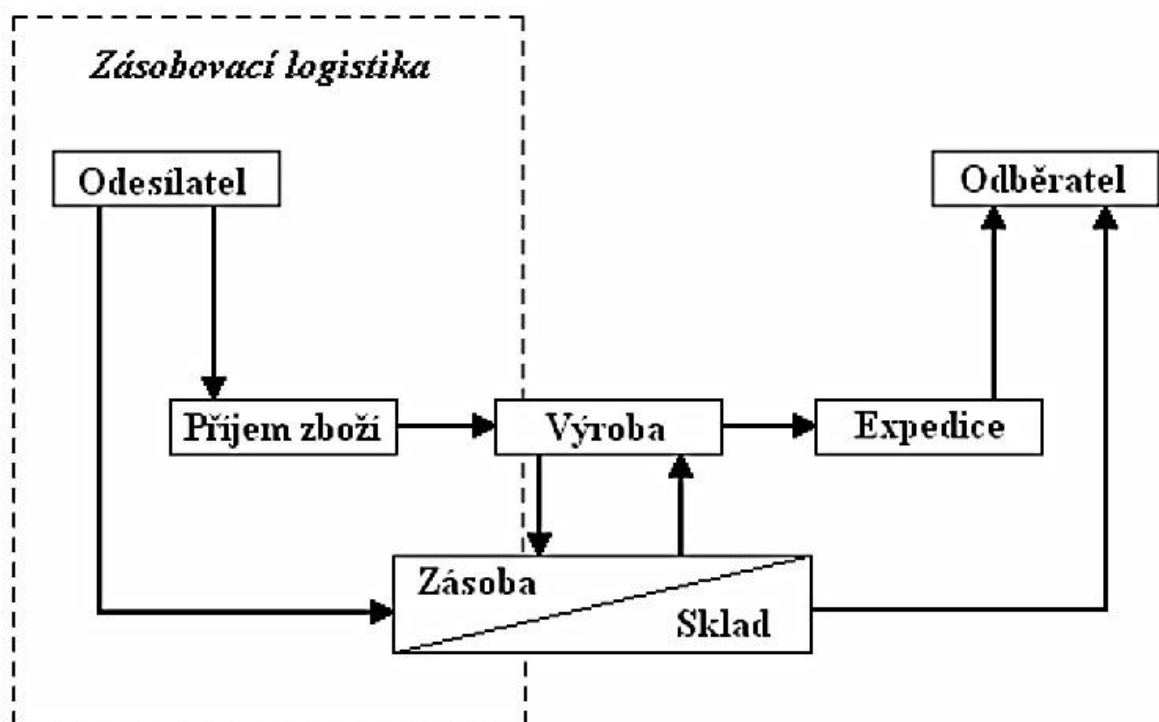
## 2 FUNKCE ZÁSBOVÁNÍ V LOGISTICKÉM ŘETĚZCI

Jak je patrné již z názvu, zásobování se zabývá činnostmi spadajícími převážně do úvodní části logistického řetězce.

Do zásob můžeme zařadit suroviny, rozpracovaný materiál a polotovary. Zásoby mohou tvořit také výrobky v určité fázi rozpracování, které se přemisťují po jednotlivých pracovištích výrobního procesu. Dále to jsou hotové výrobky, které jsou uloženy na skladě, ale doposud nebyly spotřebovány ve výrobním procesu. [1]

Zásoby považujeme za jeden z hlavních problémů v logistickém systému. Cílem je držet pouze takové množství zásob, které je nezbytně nutné pro plynulost výrobního procesu a dále pro uspokojení poptávky. Se zásobami jsou spojené i náklady na skladovací prostory a manipulační zařízení. [1]

Obrázek 5: Zásobovací logistika



Zdroj: Čujan a Málek, 2008, s. 126

## 2.1 Význam zásob v logistických systémech

- Zabezpečují plynulost výrobního procesu

Zásoby jsou určeny k tomu, aby umožnily soustavný provoz, na sobě navazujících výrobních operací a to tak, že eliminují časové nebo množství rozdíly, které mohou mezi linkami nebo určitými procesy nastat.

- Zásoby vyrovnávají možnosti dodavatelů s odběratelskou poptávkou

Odběratel si musí udělat svoji vlastní zásobu, pokud mu dodavatel není schopen v určitém období dodat požadované množství poptávaného zboží. Tento případ se vyskytuje u sezónního zboží, které není možné dodávat celoročně nebo po delší časový úsek. [11]

- Zásoby umožňují krýt různé nepředvídané vlivy

Je mnoho činitelů, které mohou ovlivnit výrobu a jedním z nich jsou náhlé, nepředvídatelné poruchy či nehody, které mohou výrobu omezit nebo na určitou dobu zastavit. Z takových důvodů je vhodné, aby měla společnost určitou zásobu na skladě, kterou by překlenula toto období. [11]

- Zásoby zabezpečují pohotovou nabídku a okamžitý prodej

Pokud bude společnost určitý produkt ve zvýšené míře prezentovat široké veřejnosti a to buď formou televizní reklamy, nebo výstavou produktů na veletrhu, musí počítat se zvýšeným zájmem po daném produktu. V takovém případě je nezbytně nutné mít produkt ve zvýšené zásobě, aby byl k dispozici. [11]

V logistickém systému mají zásoby pozitivní, ale i negativní vlivy:

- jestliže se podnik dostane do výrobních problémů a samotnou výrobou není schopen pokrýt poptávku, tak v tomto případě využije vlastní zásoby a v případě poruch nebo výkyvů výroby vykryje problematickou dobu již zmíněnými zásobami;
- negativní stránkou zásob je velké finanční zatížení, protože finanční prostředky jsou nejen v samotných zásobách, ale jsou s tím spojeny i náklady na jejich udržení. Neúměrné množství zásob může vést k jejich neprodejnosti nebo znehodnocování. [9]

## 2.2 Druhy zásob

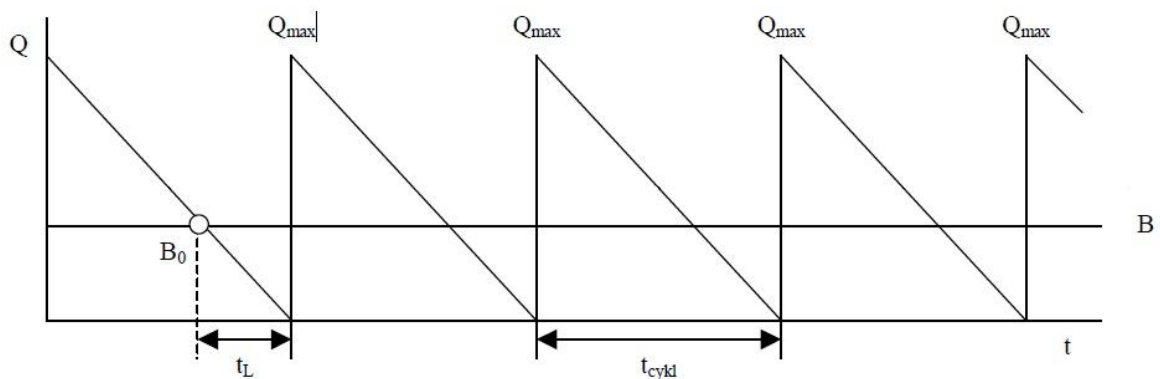
Zásoby členíme na 4 základní druhy:

- běžnou zásobu;
- pojistnou zásobu;
- technologickou zásobu;
- sezónní zásobu. [7]

1. **Běžná zásoba** je zásoba, která kryje období mezi jednotlivými dodávkami. V době, kdy podnik čeká na dodávku zboží, tak využije běžné zásoby a tehdy je její stav na minimální úrovni. V době po dodání zboží dosahuje běžná zásoba maximální úrovně.

Model běžné zásoby:

Obrázek 6: Model běžné zásoby



Zdroj: Vaněček, 2008, s. 55.

Předpokládáme, že v době, kdy podnik přijme novou dodávku, je běžná zásoba na nejvyšší úrovni ( $Q_{max}$ ). Následně se plynule a rovnoměrně zmenšuje až do bodu, kdy se zásoba vyčerpá. V tu chvíli bychom měli obdržet novou dodávku zboží ( $Q$ ). Dostatečně s předstihem musíme uskutečnit novou objednávku ( $B_0$ ), jelikož doba dodání ( $t_L$ ) není okamžitá, ale trvá určitou dobu.

$B$  - objednávací úroveň neboli doba, které se musíme dodržet, při objednávání.

$t_{cykl}$  - doba mezi dvěma dodávkami. [11]

2. **Pojistná zásoba** je druh zásoby, který se využije tehdy, pokud vznikne odchylka od plánované spotřeby.
3. **Technologická zásoba** se vyskytuje pouze u některých druhů zásob, u kterých je z technologického hlediska potřeba určitý čas na procesy, jako je dozrávání, sušení nebo třídění. Typ této zásoby podniku neumožňuje její předčasné čerpání, protože musí počkat na dokončení jednotlivých procesů.
4. **Sezónní zásoba** slouží k pokrytí spotřeby, která se spotřebovává po celý rok, ale její doplnění je možné pouze v určitém časovém období, respektive k sezóně. Typ této zásoby je specifický pro potravinářský a zemědělský průmysl.

V praxi se můžeme setkat ještě s jedním druhem zásob a to tzv. havarijní zásobou. Havarijní zásobu si tvoří podniky, kterým by v případě nedostatku nebo přímo výpadku dané zásoby vznikly problémy v celém logistickém řetězci, který by v krajních případech mohl vyústit až v pozastavení výroby. [7]

## 2.3 Náklady na zásoby

Zásoby jsou z finančního hlediska velice zatěžujícím subjektem v podniku, a tudíž se každý podnik snaží minimalizovat množství zásob a současně snižovat i finanční zatížení. Musí ale počítat s určitým rizikem, pokud chceme uspokojit zákazníky. [1]

Náklady na zásoby lze dělit do 3 základních skupin:

- pořizovací (objednací) náklady;
- náklady na držení zásob;
- náklady vzniklé při nedostatku zásob. [1]

### 2.3.1 Pořizovací náklady

Jestliže si podnik pořídí zásoby od externího dodavatele, tak se jedná o náklady pořizovací. Jednoduše řečeno to jsou vynaložené finanční prostředky při pořízení zboží. Dále k nim patří náklady na mzdy, dopravu a administrativní zpracování.

### 2.3.2 Náklady na držení zásob

Typ těchto nákladů roste při navyšování zásob a můžeme do nich zařadit:

- náklady na úroky z kapitálu vložené do zásob;
- náklady na skladování a udržování zásob;
- náklady na rizika spojené se zásobami, které jsou nepoužitelné nebo zničené.

#### 1. Náklady na úroky z kapitálového vložení zásob

Výše úroku se odvozuje od množství zásob a dále závisí na úrokové míře.

Např.: Podnikatel má v dispozici 100 tisíc Kč a má dvě možnosti:

1. Peníze vloží do banky a tím získá úrok.
2. Peníze použije pro podnikání a nakoupí za ně zásoby. Úrok z vložené částky si musí připočítat jako náklad k zásobám, jinak by o tyto peníze přišel. Náklady, které vyplývají z nároku no úrok je zapotřebí počítat jak v případě, kdy si podnik financuje nákup zásob z vlastních zdrojů, tak i tehdy, když k tomu využije bankovní půjčku.

Důležitým faktorem je rentabilita neboli výnosnost, na kterou musíme klást stejné požadavky, ať se jedná o investici do zásob nebo do jiných prostředků pro výrobu. V případě snížení zásob se uvolní určité množství financí, které je možné využít jinde. [10]

#### 2. náklady na skladování a udržování zásob

Skladovací náklady nejsou závislé na finanční hodnotě zásob a řadíme do nich náklady na:

1. budovy, kam patří nájem, údržba, odpisy;
2. technologické zařízení a s tím spojený server a údržba;
3. energii, kam patří náklady na elektřinu, plyn;
4. pracovníky, kde kromě mezd je nutné zařadit prémie a pojištění;
5. ostrahu a pojištění proti krádeži a vandalismu;
6. inventury.

Nejlepší je vyčíslení skladovacích nákladů za celý 1 rok a následně tyto náklady porovnat s plochou, objemem skladu nebo s obratem skladového zboží v Kč. Poté se vypočítá podíl skladových nákladů na  $1\text{m}^2$ ,  $1\text{m}^3$  nebo procentuální podíl skladových nákladů na skladované zboží v hodnotě 1000 Kč. [11]

Existuje ještě jeden způsob výpočtu skladovacích nákladů. Výpočet touto formou je velice rychlý, ale není zdaleka tak přesný, jako předešlé možnosti. Je založen na principu, kdy náklady na skladování jsou vyjádřeny procentem z ceny skladovaného zboží [6].

Např.: kartonové proložky zabírají ve skladu velký prostor, ale jejich cena je malá, kdežto při skladování mobilních telefonů využijeme zlomek místa oproti zmíněným kartonovým proložkám a cena je mnohonásobně větší. [11]

### **3. náklady na rizika spojené se zásobami, které jsou nepoužitelné nebo zničené**

Při jakémkoliv držení zboží na skladě musí podnik počítat s tím, že se všechno zboží nemusí prodat. Je mnoho faktorů, které to ovlivňují. Zboží se může zkazit, technicky zastarat nebo vyjít z módy.

Výpočet nákladů je velice jednoduchý. Sečtou se ceny neprodaného zboží a tím nám vznikne konečná suma celkových nákladů. [11]

#### **2.3.3 Náklady vzniklé při nedostatku zásob**

Může nastat situace, kdy podnik nemá dostatečné množství zboží na skladě a tím pádem nemůže uspokojit zákazníky. [1]

V tomto případě jsou dva způsoby, jak danou situaci řešit:

1. Objednávka je dále evidována a podnik se snaží co nejrychleji dostat svým závazkům a objednávku vyřídit. Jsou zde kladeny velké nároky na administrativu a dopravu. Z toho vyplývají vyšší náklady.
2. Zákazník přestane s podnikem spolupracovat a obrátí se na konkurenční podnik s jeho požadavkem. Podnik přijde o zákazníka a zároveň o zisk, obrát a pověst. Vyčíslení těchto nákladů je velice náročné a těžko odhadnutelné. [11]

Zde je nutné rozlišovat jednotlivé zásoby:

- zásoby v průmyslových podnicích
- zásoby obchodního zboží

V průmyslových podnicích mohou vzniknout náklady v útvaru:

- materiálně technického zabezpečení;
- výrobním a v odbytovém.

Jestliže se stane, že se zásoba předčasně spotřebuje, začne se tento stav projevovat v nákladech útvary materiálně technického zabezpečení, protože se co nejrychleji snaží potřebný materiál sehnat. Projeví se na platech zaměstnanců, zvýšeném telefonování a cestování. Následně na nevytížené dopravě a přírůzce k ceně.

Může se stát, že se objeví závada a pokud se v čas neodstraní, budou vznikat náklady, které se projeví ve výrobě. Tyto náklady se u průmyslových podniků dají kontrolovat lehce, ale u obchodních podniků je to prakticky nemožné. Jestliže zboží není na skladě, tak není možné uskutečnit prodej a zákazníkovi je nabídnut odběr v nejbližší možné době.

Pakliže se stane, že zboží není na skladě, není možné prodej uskutečnit a odběrateli je nabídnut náhradní termín odběru. Jestliže se odběratel obrátí na konkurenci, je velice složité vyčíslit náklady s tím spojené. Dodavatel si musí za něj najít náhradu.

Všeobecně je známé, že není možné skladovat 100% veškerého nabízeného sortimentu, jelikož podnik nemůže znát přesně odběrové množství zboží a to hlavně u náhodně vzniklých poptávek. [11]

## 2.4 Cíle zásobování logistiky

Primárním cílem zásobovací logistiky je poskytnutí požadovaného množství materiálu a surovin do výroby a to v odpovídající kvalitě.

Následným požadavkem je snižování nákladů na:

- cenu materiálu;
- dopravu;
- manipulaci;
- skladování. [2]

Snižování nákladů, respektive minimalizace nákladů a zajištění požadovaného materiálu pro výrobu jsou dvě vylučující se věci, a proto je nutné nalézt kompromis. Zajištění potřebného množství materiálu pro výrobu je nákladné a je potřebné mít velkou zásobu a právě ona zásoba snižuje zisk podniku. [2]



### 3 SKLADOVÉ HOSPODÁŘSTVÍ, PŘEJÍMKA ZBOŽÍ

Každý podnik, který vytváří zásoby, operuje a manipuluje s nimi, potřebuje sklad.

Sklad je objekt, článek logistického řetězce, popřípadě prostor používaný ke skladování, kde jsou uloženy zásoby. [10]

Na skladě se obvykle vyskytují různé druhy zásob, které podle objemu, tvaru, množství, apod. vyžadují rozdílné způsoby skladování a mají rozdílné nároky na manipulační techniku. Pro ukládání zásob slouží jednotlivé manipulační jednotky, což mohou být:

- palety, přepravky bedny (kusový materiál);
- tanky, sudy, láhve (kapalný materiál);
- pytle, sáčky (sypký materiál);
- tlakové lahve (plynný materiál). [5]

#### 3.1 Funkce skladování

Základní funkcí skladů je příjem zásob od více dodavatelů, respektive výrobců na jedno, předem stanovené místo. Následně na to se zásoby expedují zákazníkům jako ucelené zásilky. Hlavním cílem managementu je docílení co nejmenších nákladů na zásoby, skladové prostory a pracovníky, kteří pracují ve skladu. [9]

Mezi hlavní funkce skladování patří zejména funkce:

- Vyrovnávací – množstevní a časové vyrovnání dynamiky navazujících částí.
- Zabezpečovací – proti výkyvům spotřeby, poptávky, dodávky a dalším rizikům.
- Rozdělovací – např. rozdělení výrobků z výroby do určitých skupin.
- Kompletační – přeměna přijatého zboží od dodavatele na expedované k odběrateli.
- Konsolidační – sdružování menších dodávek do větších zásilek.
- Spekulativní – získání cenového zvýhodnění spekulativních zásob.
- Zušlechťovací – souvisí s technologickou přeměnou, např. kvašení, zrání.
- Celní – pro dovážené zboží, které zůstává v celním skladu, dokud není distribuováno či spotřebováno výrobou a zaplacený celní poplatky. [7]

### 3.2 Druhy skladů

Sklady lze rozdělit do tří základních skupin a to na sklady předvýrobní, distribuční a kombinované. [1]

- předvýrobní sklady: skladují se v nich suroviny, materiál a komponenty, které se následně používají ve výrobní části podniku;
- distribuční sklady: zde se skladují hotové výrobky, které jdou ke spotřebiteli nebo do další části výroby;
- kombinované sklady: jak vyplývá z názvu, jde o sklady předvýrobní i distribuční současně. [1]

Další dělení skladů:

- obchodní sklady;
- veřejné a nájemní sklady;
- tranzitní sklady;
- konsignační sklady;
- zásobovací sklady výroby. [1]

### 3.3 Typy skladů pro kusové zboží

Existuje mnoho způsobů, jak skladovat materiál či suroviny. Mezi nejpoužívanější typy skladů patří:

- blokové a řádkové sklady;
- přihrádkové (policové) regály;
- paletové regály;
- zakládací regály;
- paletově vjezdové a průjezdové regály;
- spádové regály. [10]

Při skladování je mnoho faktorů, které celkový koncept skladování ovlivňují:

- Co bude předmětem skladování, přepravování a manipulování.
- Kolik bude skladováno, přepravováno a manipulováno.
- Kdy bude probíhat skladování, přeprava a manipulace.
- Kde bude uskutečněno skladování, přepravování a manipulování. [8]

### 3.4 Přejímka zboží

Je nedílnou součástí zásobovací logistiky. Přejímka zboží se zaměřuje nejen na fyzické převzetí zboží, ale také na kontrolu dodaného zboží. Veškeré podmínky mezi dodavatelem a odběratelem jsou uvedeny v kupní smlouvě. [8]

Kupní smlouva může obsahovat:

- vymezení jakosti zboží;
- jakým způsobem bude přejímka provedena;
- kdo zodpovídá za zboží při přejímce.

Jak už bylo zmíněno, při přejímce se kontroluje zboží z pohledu množství, kvality a neporušenosti balení. Kontrola z pohledu kvality je závislá na druhu zboží. Důležitou součástí přejímky je příjemka, neboli doklad (dodací list), ve kterém jsou uvedeny všechny náležitosti dodaného zboží a to: množství, váha, počet v kusech, cena, atd. [9]

Může se stát, že se dodané zboží nebude shodovat s objednaným zbožím a to z důvodů:

- dodání odlišného zboží než objednaného;
- odlišného množství;
- nesplňující kvality;
- porušení zboží.

Právě z takových důvodů je důležitá kontrola zboží, aby se omezily případné neshody. Pakliže nastane situace, kdy se dodané zboží nebude shodovat se zbožím objednaným, potom musíme rozlišovat, zda se jedná o reklamaci nebo pojistnou událost. [3]

## 4 HODNOCENÍ DODAVATELŮ

Hodnocení dodavatele je úzce spjato se zásobováním podniku a jeho potřebami. Aby podnik tyto potřeby uspokojil, musí udělat analýzu dodavatelského trhu a následně vybrat nejvhodnějšího kandidáta, který nejlépe uspokojí potřeby podniku. [6]

### 4.1 Výběr dodavatele

Vždy se vybírá mezi více alternativami a cílem analýzy podniku je zjišťování a vyhledávání alternativních dodavatelů. Analýza dodavatelského trhu může být ukončena v případech, kdy:

- již není možné najít další zdroje zásobování;
- dlouhodobější a delší zkoumání nepřinese žádný další efekt;
- z časového hlediska není možné pokračovat v analýze dodavatelského trhu. [7]

Velmi důležitým faktorem v zásobovacích činnostech a výběru dodavatelů je získání maximální možné množství informací, které následně publikujeme kupujícím. Velký význam mají:

- informace o dodavatelích;
- informace o dodavatelském trhu a okolním prostředí;
- informace o komunikaci s dodavateli. [5]

Jedním z nejdůležitějších hledisek při hodnocení dodavatelů je jejich výkonnost, ale ne výkonnost k předmětu zásobování jako takovému, ale hlavně k nabídce jako celku, respektive k celému podniku. [4]

Dalšími informacemi jsou obecné informace o jednotlivých dodavatelích, které obsahují informace, jako jsou:

- finanční možnosti;
- technická schopnost;
- prosperita a image. [6]

Tyto informace se následně doplňují o faktory, kterými jsou výkonnost a schopnost předmětu zásobování a dodávky z pohledu objemu.

Všechny tyto všeobecné požadavky by měly být brány jako jeden celek, aby mohl podnik rozhodnout o vhodném dodavateli. Ovšem všechna kritéria nejsou vždy vzájemně nezávislá a v mnoha případech se vyznačují odlišným vyjádřením. Abychom dosáhli kritérií na stejné úrovni, musíme je označit na srovnatelné základně. [6]

Při výběru dodavatelů je velice důležité určení správně zvolených kritérií a množství kritérií. Mnoho podniků se zaměřuje hlavně na cenu a dále na dodací lhůty a jakosti výrobků, nicméně tyto tři faktory nemohou být jediným kritériem, jestliže se bude jednat o velké objemy zboží nebo významné materiály. Dalšími neméně důležitými kritérii jsou dodací podmínky a jejich spolehlivost a včasnost, dodací kapacity, druhy obalů, způsob balení a jednotky balení, vzdálenost dodavatele a jeho dostupnost, atd. [5]

Jedním z nejpoužívanějších způsobů hodnocení dodavatelů je tzv. scoring model, kde se určí kritéria pro hodnocení dodavatelů a následně se přiřazuje bodové ohodnocení. Důležité při hodnocení dodavatelů je vynaložení času při hodnocení, které musí být přiměřené k poměru mezi úspěšností výběru a ekonomickou efektivností. [5]

Ukázka scoring modelu:

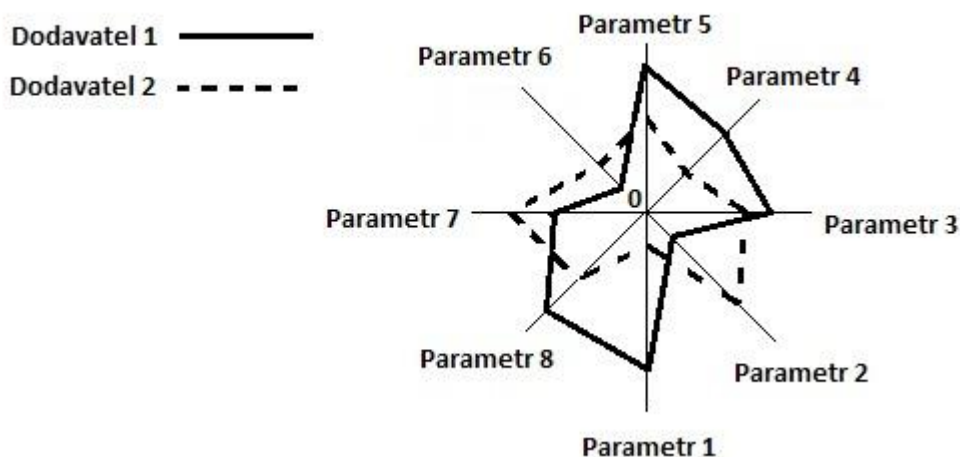
Tabulka 1: Scoring model

Kritérium / bodové hodnocení	5 bodů velmi dobrá	4 body dobrá	3 body neutrální	2 body špatná	1 bod velmi špatná
Cena	Cena je nižší o 5 a více % než stanovená cena	Cena je nižší o 2-5% než stanovená cena	Odpovídá stanoveným cenám	Přesahuje stanovenou cenu o 2-5%	Přesahuje stanovenou cenu o 5 a více %
Kvalita	Vynikající	Lepší než stanovené požadavky	Odpovídá stanoveným požadavkům	Nedosahuje stanovených požadavků	Zdaleka neodpovídá stanoveným požadavkům
Dodací lhůta	Dodací lhůta je kratší o 5 a více dní	Dodací lhůta je kratší o 1-5 dní	Odpovídá stanovené dodací lhůtě	Přesahuje dodací lhůtu o 1-5 dní	Přesahuje dodací lhůtu o 5 a více dní
Komunikace	Nadstandardně rychlé reakce a odpovědi	Více než standardní komunikace	Komunikace je standardní	Slabá a pomalá komunikace	Nulová komunikace

Zdroj: Hádek, 2006, s. 37. Upraveno autorem BP.

Následně získané hodnoty přeneseme do grafu, který nám zobrazí, jak si jednotliví dodavatelé vedou. Čím je vzdálenost od středu, neboli od bodu 0 větší, tím hodnocení dodavatele dosahuje vyšších a tedy lepších hodnot.

Obrázek 7: Grafické vyjádření bodového hodnocení



Zdroj: Hádek, 2006, s. 40. Upraveno autorem BP.

## 4.2 Cíl hodnocení dodavatelů

Hodnocení dodavatelů je poměrně složitý proces, ale jsou určité cíle, kterých by se měl podnik, respektive manažer, který hodnocení provádí, držet. Mezi základní cíle patří:

- zajištění kvalitních dodávek;
- vybírání kvalitních dodavatelů;
- získání objektivních informací o dodavateli;
- objektivní měření získaných dat;
- subjektivní hodnocení a to hlavně ze strany pracovníků podniku;
- optimalizování portfolia dodavatelů. [6]

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Obrázek 8: logo společnosti DEEL - obal s.r.o.



Zdroj: <http://www.deelobal.cz/cz/index.php>

**Celý název společnosti:** DEEL - obal s.r.o.

**Sídlo společnosti:** Haškova 549, 790 81 Česká Ves, Česká republika

**Identifikační číslo:** 258 28 681

**Právní forma:** společnost s ručením omezeným

**Statutární orgán:** 2 jednatele

**Web:** <http://www.deelobal.cz/cz/>

Společnost DEEL - obal .s.r.o. (dále jen DEEL - obal) byla založena v roce 1998 jako obchodně výrobní společnost se zaměřením na obalový materiál pro potravinářský průmysl. V prvopočátcích byl hlavní sortiment firmy:

- pečící papír;
- hliníkové misky.

V roce 1999, firma DEEL - obal, začala spolupracovat s několika stěžejními evropskými zahraničními výrobci papírových obalů, kteří mají v této oblasti mnohaleté zkušenosti a jsou leadery evropského i světového trhu. Tentýž rok se stala přímým dovozcem a prodejcem širokého sortimentu papírových obalů a silikonovaných pečících papírů.

V roce 2001 rozšířila společnost nabízený sortiment o zakázkovou výrobu. Ze začátku se jednalo o zakázkovou výrobu pečícího papíru, respektive výrobu atypických rozměrů a později rozšířili sortiment zakázkové výroby o lepenkové podložky a balicí papíry.



V roce 2005 firma získala odběratele ze Slovenské republiky, a tudíž rozšířila svou dodavatelskou činnost i do zahraničí.

Velká změna nastala v roce 2007, kdy se měnily skladové prostory, které už nebyly dostatečné pro skladovaný sortiment. Kromě pronajatých prostorů si společnost pořídila vlastní budovu a celkové ploše cca 500m<sup>2</sup>. Sklad se nachází v České Vsi u Jeseníku a slouží jako centrální sklad pro zásobování většiny České republiky. Druhé skladové prostory v Uherském Hradišti byly taktéž rozšířeny. K původnímu skladu o ploše 35 m<sup>2</sup> byl pronajat druhý sklad, který zaujímá celkovou plochu 110 m<sup>2</sup>. Sklad v Uherském Hradišti je využívám pro zásobování odběratelů ze Slovenské republiky, částečně České republiky a dále slouží jako vzorkovna.

## 5.1 Sortiment firmy

Jak již bylo řečeno, sortiment je zaměřen na potravinářský průmysl, respektive pekárny, cukrárny, čokoládovny, atd. V dnešní době společnost DEEL - obal nabízí:

- papír na pečení;
- papírové formy na pečení;
- košíčky;
- lepenkové podložky;
- dortové krajky;
- balicí papír s potiskem;
- hliníkové misky;
- plechové formy;
- pracovní pomůcky. [12]

## 6 ANALÝZA DODAVATELŮ

Společnost DEEL - obal využívá k nákupu stejné dodavatele už mnoho let, ale doposud neprovedla jejich komplexní analýzu a hodnocení. Noví dodavatelé přicházejí v úvahu až tehdy, jestliže stávající dodavatelé nejsou schopni pokrýt dosavadní dodávky. Pakliže je nutné vybrat nového dodavatele, děje se to v časovém presu a výběr není doprovázen žádným hodnocením či bližším zkoumáním a porovnáváním.

Společnost v současné době spolupracuje s pěti stěžejními zahraničními dodavateli.

Analýzu dodavatelů je možné provést pomocí více metod a nikdy se nedá říct, že právě vybraná metoda bude tou nejlepší nebo nejefektivnější. Ať vybereme jakoukoli metodu, tak vždy chceme analyzovat dodavatele podle předem určených kritérií.

Na základě domluvy s vedením firmy, jsme se rozhodli pro použití vícekritériálního hodnocení, tedy hodnocení, kde budeme hodnotit dodavatele podle odlišných kritérií.

### 6.1 Multikritériální metoda hodnocení

Hlavním cílem multikritériálního hodnocení je posouzení dodavatelů podle stanovených kritérií, které si firma DEEL - obal určila sama. Budeme hodnotit 5 stěžejních dodavatelů, které si označíme následujícím způsobem.

Tabulka 2: Označení dodavatelů

Dodavatelé	
Dodavatel 1	D <sub>1</sub>
Dodavatel 2	D <sub>2</sub>
Dodavatel 3	D <sub>3</sub>
Dodavatel 4	D <sub>4</sub>
Dodavatel 5	D <sub>5</sub>

*Zdroj: Vlastní*

V případě vybraných kritérií musíme vždy hodnotit dané kritérium k požadovanému cíli, tedy ideálnímu stavu, který společnost požaduje po svém dodavateli. Firma si vybrala 13 kritérií, které budeme hodnotit v závislosti k jednotlivým dodavatelům.

Níže v tabulce jsou vypsány jednotlivé kritéria a požadovaný cíl.

Tabulka 3: Kritéria a cíle pro hodnocení dodavatelů

Kritéria		Cíl, který firma požaduje
K <sub>1</sub>	Pořizovací cena zboží	Minimální náklady na pořízení
K <sub>2</sub>	Cena dopravy	Minimální náklady na dopravu
K <sub>3</sub>	Garance cen	Stálé ceny po celý rok
K <sub>4</sub>	Množstevní slevy	Poskytnuté slevy v rozmezí 5-15%
K <sub>5</sub>	Platební podmínky	Doba splatnosti alespoň 14 dní
K <sub>6</sub>	Dodací podmínky	Vyhovující dodací podmínky
K <sub>7</sub>	Flexibilita při změně objednávky	Možnost přioobjednání zboží
K <sub>8</sub>	Rychlost dodávek	Dodání v rozmezí 1-4 týdnů
K <sub>9</sub>	Kvalita zboží	Vysoká kvalita zboží
K <sub>10</sub>	Šíře sortimentu	Vyhovující šíře sortimentu
K <sub>11</sub>	Komunikace	Odpověď v rozmezí 2 hodin až 1 dne
K <sub>12</sub>	Evropská produkce	Dodávky do 3 a více států
K <sub>13</sub>	Reklamační podmínky	Bezplatné dodání nového zboží

Zdroj: DEEL - obal s.r.o.

V případě hodnocení dodavatelů je nutné určení úrovní, kterých je možno dosáhnout. Následně se jednotlivé hodnoty sečtou a dodavatele seřadíme podle počtu získaných bodů. Dodavatel s největším počtem bodů bude vyhodnocen jako nejlepší a dodavatel s nejmenším počtem bodů bude vyhodnocen jako nejhorší.

Tabulka 4: Dosažené úrovně kritérií

Úroveň kritéria	
1	Podprůměrný
2	Ucházející
3	Dobry
4	Výborný
5	Nadprůměrný

*Zdroj: vlastní*

## 6.2 Analýza dodavatelů podle multikriteriálního hodnocení

Tabulka 5: Hodnocení dodavatelů s využitím bodového hodnocení

Dodavatelé / kritéria	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13
D1	3	-	4	3	5	4	5	4	4	3	4	4	4
D2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
D3	4	-	4	3	5	3	4	3	4	3	4	4	4
D4	4	3	4	4	1	2	3	2	3	3	2	3	3
D5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4

*Zdroj: DEEL - obal s.r.o.*

Jak můžete vidět v tabulce 5, tak u dodavatelů  $D_1$  a  $D_3$  není uvedena úroveň kritérií pro dopravu. Důvodem je hrazení dopravy dodavatelem. Aby údaje v celkovém hodnocení nebyly zkresleny, tak doprava nebude započítána do celkové sumy a bude uvedena pouze informačně.

### 6.3 Vážené ohodnocení kritérií u jednotlivých dodavatelů

Kritéria, která jsou ve firmě hodnocena, nemají stejnou důležitost, a proto jim musíme přiřadit váhy. Součet vah pro všechno kritéria musí být roven jedné a podíl jednotlivých vah nám poskytla firma DEEL - obal.

Tabulka 6: Hodnocení dodavatelů váženým ohodnocením

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	Suma
Váha	0,14	0,11	0,05	0,06	0,05	0,06	0,04	0,07	0,16	0,05	0,09	0,08	0,04	1
$D_1$	0,42	-	0,2	0,18	0,25	0,24	0,2	0,28	0,64	0,15	0,36	0,32	0,16	<b>3,4</b>
$D_2$	0,56	0,33	0,2	0,24	0,2	0,24	0,16	0,28	0,64	0,15	0,36	0,32	0,16	<b>3,51</b>
$D_3$	0,56	-	0,2	0,18	0,25	0,18	0,16	0,21	0,64	0,15	0,36	0,32	0,16	<b>3,37</b>
$D_4$	0,56	0,33	0,2	0,24	0,05	0,12	0,12	0,14	0,48	0,15	0,18	0,24	0,12	<b>2,6</b>
$D_5$	0,56	0,33	0,2	0,18	0,2	0,24	0,16	0,28	0,64	0,15	0,27	0,32	0,16	<b>3,36</b>

*Zdroj: vlastní výpočet*

### 6.4 Vyhodnocení dodavatelů a stanovení optimálního dodavatele

Z výsledků, ke kterým jsme dospěli pomocí jednotlivých metod a použitých údajů, jsme dospěli k závěru, že nejvíce vyhovujícím dodavatelem, který splňuje nejlépe kritéria, je dodavatel  $D_2$ .

Na druhém místě se podle údajů umístil dodavatel  $D_1$ . Pakliže se podíváme na hodnocení jednotlivých kritérií, tak je vidět, že pořizovací cena zboží a množstevní slevy mají nižší hodnocení, tedy firma DEEL - obal musí vynakládat více financí na pořízení zboží.

Třetí a čtvrté místo obsadili dodavatelé **D<sub>3</sub>** a **D<sub>5</sub>**. Dodavatel **D<sub>5</sub>** má pouze o 0,01 bodů tedy 1% horší hodnocení než dodavatel **D<sub>3</sub>**. Kritéria, díky kterým se umístily na 3. a 4. místě má každý odlišné.

Dodavatel **D<sub>3</sub>** má přísnější dodací podmínky, konkrétně má vyšší nároky na odběrové množství. V reálu a jednoduše řečeno to znamená, že od každého produktu musí firma odebrat celou peletu a nemůže zboží na jedné paletě kombinovat.

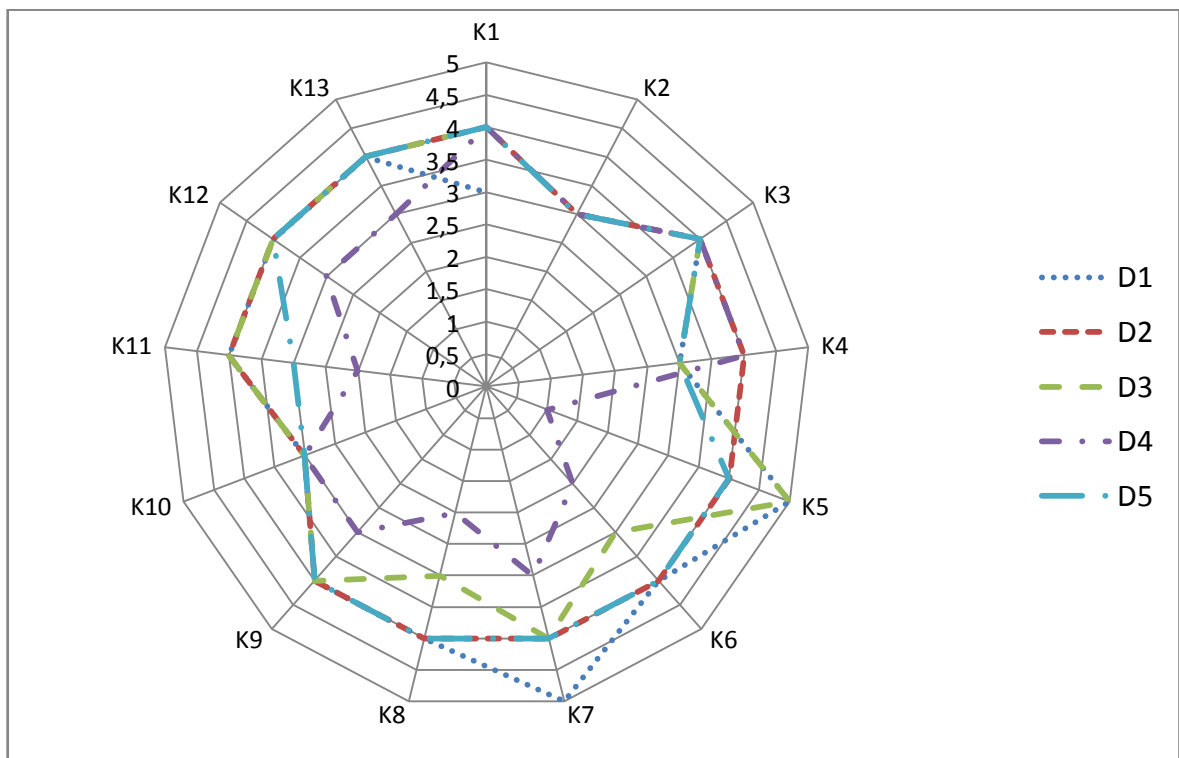
Dodavatel **D<sub>5</sub>** má přísnější platební podmínky oproti ostatním dodavatelům a rychlost komunikace by se mohla taky zlepšit.

Na posledním místě a současně nejhoršího výsledku dosáhl dodavatel **D<sub>4</sub>**, který je slabší ve více hodnocených kritériích, ale podprůměrného výsledku dosáhl u platebních podmínek. Dodavatel **D<sub>4</sub>** je taktéž velmi slabě ohodnocen v komunikaci, které je velmi pomalá a mnohdy firma nedostane přesnou odpověď na to, na co se dotazovala.

## 6.5 Grafické vyjádření hodnocení dodavatelů

Při grafickém vyjádření hodnocení dodavatelů jsou použity stejné hodnoty a kritéria, které jsme použili v kapitolách 6.1 a 6.3.

Obrázek 9: Hodnocení dodavatelů-graficky



Zdroj: vlastní

## 7 ZPŮSOB DOPRAVY A POSOUZENÍ VYUŽITÍ OUTSOURCINGU

Firma DEEL - obal používá pro přepravu zboží k odběratelům své vlastní dopravní prostředky a v případě malého vytížení využívá outsourcing.

### 7.1 Vozový park

Firma DEEL - obal vlastní dva užitkové vozy. Jedná se o dva různé automobily a to konkrétně o Renault Master a Volkswagen Crafter. Technické parametry jsou uvedeny v tabulce níže.

Tabulka 7: Technické údaje o vozidlech

Nákladní automobil	Nosnost v Kg	Objem v paletách (EURO palety)	Objem nákladového prostoru v m <sup>3</sup>	Průměrná spotřeba v roce 2011 l/100km
Renault Master	1276	4	10,3	9,4
VW Crafter	1435	4	12	10,2

*Zdroj: DEEL - obal s.r.o., technické knížky, upraveno autorem BP*

### 7.2 Četnosti jízd

Vzhledem k tomu, že rozvoz zboží odběratelům je závislý na objednaném množství, tak se jízdy nedají dlouhodobě přesně plánovat, protože jsou nepravidelné. Společnost DEEL-obal si stanovila dvě základní kritéria, které musí cesta splňovat, aby se využilo vlastních dopravních prostředků. Prvním kritériem je vytíženost vozidla a druhým kritériem je vzdálenost odběratele. Jestliže vozidlo není vytíženo alespoň z 50% a jedna jízda nepřesahuje 100km, tak se využívá outsourcingu.

Pakliže je jedna cesta k odběrateli, např. 50km, tedy nesplňuje jedno kritérium, ale odběrové množství zboží přesahuje 50% vytíženosti automobilu, tak firma použije vlastní dopravní prostředek.

Může se vyskytnout varianta, že odběratel zboží potřebuje urgentně. V tomto případě mu je zboží doručeno okamžitě nebo v co nejkratší době, tedy vlastními dopravními prostředky.

Firma se snaží tuto variantu maximálně omezit, protože tím vznikají vyšší náklady spojené s dodáním zboží.

V následující tabulce je vyobrazena četnost jízd vozidel firmy DEEL - obal za jednotlivé měsíce v roce 2011.

Tabulka 8: Počet jízd v roce 2011, Renault Master

Renault Master												
Měsíc	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
Počet jízd	5	6	6	7	5	8	6	9	9	10	8	4

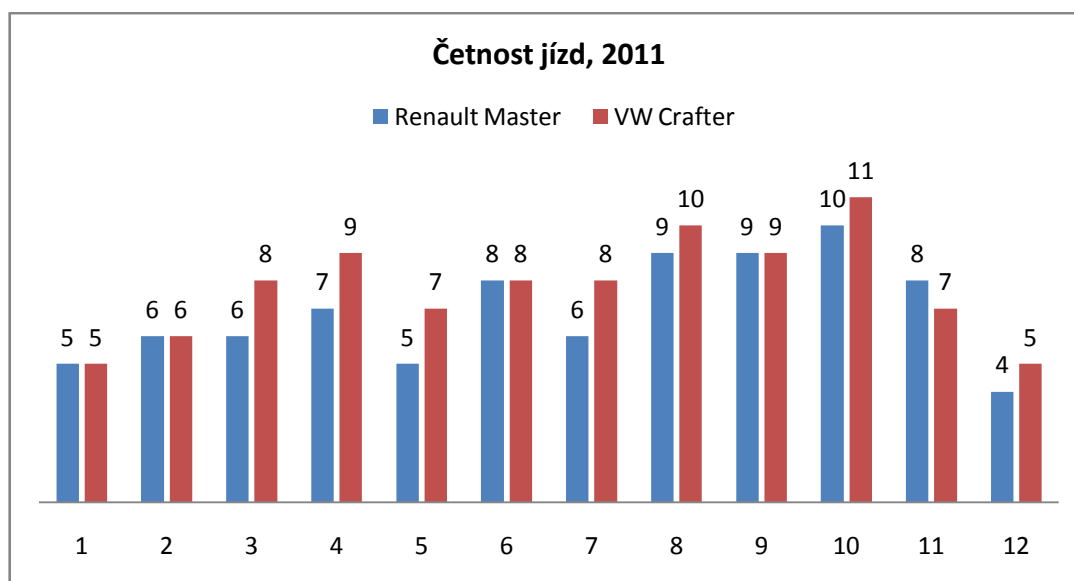
Zdroj: DEEL - obal s.r.o., kniha jízd 2011

Tabulka 9: Počet jízd v roce 2011, Volkswagen Crafter

Volkswagen Crafter												
Měsíc	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
Počet jízd	5	6	8	9	7	8	8	10	9	11	7	5

Zdroj: DEEL - obal s.r.o., kniha jízd 2011

Obrázek 10: Četnost jízd automobilů v roce 2011



Zdroj: vlastní



### 7.3 Přepravované množství

Přepřavu můžeme rozdělit na dvě části:

1. Přepřavu od dodavatelů.
2. Přepřavu k odběratelům.

#### 7.3.1 Přepravované množství od dodavatelů

Společnost DEEL - obal, jako odběratel, spolupracuje se zahraničními firmami a jelikož je vzdálenost čtyř společností větší jak 900 km, viz. tabulka 10, tak se snaží při každém odběru zboží naplnit nákladní automobil co největším množstvím zboží. Pouze jeden dodavatel má pobočku v Polské republice, kam si firma DEEL - obal pro zboží jezdí sama, jelikož má centrální sklad v České Vsi u Jeseníku. Více je popsáno v kapitole 7.5.

Tabulka 10: Vzdálenost dodavatelským firm

Dodavatel	Země	Vzdálenost (km)
D <sub>1</sub>	Švédsko	1539
D <sub>2</sub>	Itálie	1069
D <sub>3</sub>	Velká Británie	1637
D <sub>4</sub>	Itálie	981
D <sub>5</sub>	Polsko	392

*Zdroj: DEEL - obal s.r.o., interní materiály*

K vyjádření konkrétního množství využijeme standardní EURO paletu o rozměrech 1200×800cm (délka × šířka). Vše je závislé na druhu zboží, protože v případě papírových forem na pečení je množství následující:

Tabulka 11: Odběrové množství papírových forem o rozměru 100x30mm

Rozměr v mm (dno x výška)	Karton (ks)	Paleta (ks)
100 x 30	300	12000

*Zdroj: DEEL - obal s.r.o., ceník 2012*

Jak můžete vidět v tabulce 11, tak množství na jedné paletě je 12000 ks. V tomto případě je to malé množství zboží, které zaujímá velký objem. V případě, že odběratel odebere 24000, 36000 ks nebo více, tak se množství palet zvyšuje. V druhém případě je zboží, které je objemově malé ale velmi těžké. Takovým zbožím jsou lepenkové podložky nebo pečící papír. Právě z takových důvodů je velmi složité specifikovat přesné odběrové množství, které by se dalo přesně vyčíslit.

### **7.3.2 Přepravované množství dodavatelům**

Jak bylo popsáno v kapitole 7.2., tak vytiženost vozidel musí být alespoň 50%. Toto kritérium je u jednoho dodavatele splněno v přibližně 10-15%. Právě z takových důvodů se rozvoz zboží plánuje a uskutečňuje pro více odběratelů a to v jedné cestě. Sníží se tím náklady na dopravu a vozidlo je maximálně vytíženo, tedy vytiženost je minimálně 50%.

## **7.4 Termíny dodání**

Jako každá společnost, tak i firma DEEL - obal se snaží o co nejkratší dodací termíny. Vše je závislé na tom, zda si odběratel objedná zboží, které je běžnou skladovou položkou nebo se jedná o zakázkovou výrobu.

### **7.4.1 Termín dodání u skladových položek**

V případě zboží, které je vedeno jako běžná skladová položka a objednané množství je na skladě, tak se termíny dodání pohybují v rozmezí 1-5dní. V případě, že na skladě není požadované množství, tak se odběrateli dodá takové množství, které je k dispozici a zbytek zboží je dodán v co nejkratší době.

### **7.4.2 Termín dodání u položek zakázkové výroby**

Pakliže se bude jednat o zakázkový produkt, tak je termín dodání závislý na dodavateli a jsou dvě varianty:

1. dodavatel má požadovanou položku na skladě;
2. dodavatel musí požadovanou položku vyrobit.

V případě, že má dodavatel položku skladem, tak je termín dodání závislý pouze na termínu doručení, který se pohybuje v rozmezí 1-2 týdnů.

Jestliže se jedná o zakázkovou výrobu, což může být výroba atypického rozměru daného produktu nebo zákaznický potisk na vybraný produkt, tak se termín dodání prodlužuje a to

na rozmezí 4-8 týdnů od zaslání objednávky. V tomto termínu je zahrnuto dodání koncovému odběrateli.

Tabulka 12: Termíny dodání skladových a zakázkových výrobků

Termíny dodání	Druh objednané položky
1-5 dní	Skladová položka
4-8 týdnů	Zakázková výroba

*Zdroj: DEEL - obal s.r.o.*

## 7.5 Využití outsourcingu

Jak již bylo zmíněno, firma využívá outsourcing ve více případech. V prvním případě je využívám pro přepravu zboží odběratelům z důvodu odběru menšího množství zboží, který se firmě nevyplatí z časových i ekonomických důvodů rozvážet. V druhém případě je využíváno outsourcingu pro přepravu zboží od zahraničních dodavatelů.

### 7.5.1 Využití outsourcingu pro přepravu zboží odběratelům

V kapitole 7.2. je napsáno kritérium, které musí být splněno, aby se rozvoz uskutečnil vlastní dopravou. Protože je v mnoha případech od odběratelů objednané zboží v menším množství, je uzavřena smlouva se společností DPD CZ s.r.o., která zajišťuje vnitrostátní balíkovou přepravu. V případě, že je nutné okamžité odeslání zboží, tak firma využívá služeb společnosti Česká Pošta, s. p.

Ceníky služeb, již zmíněných společností, jsou následující:

Obrázek 11: Ceník balíkových služeb společnosti Česká Pošta s. p.

Hmotnost do	Cena (bez DPH)	Cena (s DPH)	Hmotnost do	Cena (bez DPH)	Cena (s DPH)
2 kg	85,00 Kč	102,00 Kč	14 kg	117,50 Kč	141,00 Kč
3 kg	87,50 Kč	105,00 Kč	16 kg	129,99 Kč	156,00 Kč
4 kg	90,00 Kč	108,00 Kč	18 kg	132,49 Kč	159,00 Kč
5 kg	95,00 Kč	114,00 Kč	20 kg	137,49 Kč	165,00 Kč
6 kg	97,50 Kč	117,00 Kč	22 kg	142,49 Kč	171,00 Kč
7 kg	100,00 Kč	120,00 Kč	24 kg	147,49 Kč	177,00 Kč
8 kg	102,50 Kč	123,00 Kč	26 kg	152,49 Kč	183,00 Kč
9 kg	107,50 Kč	129,00 Kč	28 kg	154,99 Kč	186,00 Kč
10 kg	110,00 Kč	132,00 Kč	30 kg	157,49 Kč	189,00 Kč
12 kg	115,00 Kč	138,00 Kč			

Zdroj: <http://www.ceskaposta.cz/cz/sluzby/baliky/cr/balik-do-ruky-id36476/>

Obrázek 12: Ceník balíkových služeb společnosti DPD CZ s.r.o.

Hmotnost do (kg)	Cena v Kč (bez DPH)	Cena v Kč (s DPH)	Hmotnost do (kg)	Cena v Kč (bez DPH)	Cena v Kč (s DPH)
1	85,-	102,-	15	93,-	112,-
2			17		
3			19		
4	21				
5	23				
6	25				
7	93,-	112,-	27	179,-	215,-
8			29		
9			35		
10			40		
11			45		
13			50		

Zdroj: DEEL - obal s.r.o., interní materiály, upraveno autorem BP

### 7.5.2 Využití outsourcingu pro přepravu zboží od dodavatelů

Jelikož společnost DEEL - obal nedisponuje dostatečně velkými nákladními automobily, tak k přepravě zboží od zahraničních dodavatelů využívá služeb nákladní dopravy společnosti Stavebniny Kodrła s.r.o., která do lokalit, kde dodavatelé firmy DEEL - obal sídlí, pravidelně jezdí.

Společnost Stavebniny Kodrła s.r.o. byla vybrána, jelikož ze společností, kterým byla poslána poptávka na přepravu zboží z požadovaných míst, jako jediná splňovala všechna kritéria. Hlavní předností je flexibilita, cena a bezúplatné uskladnění dovezeného zboží na nezbytně nutnou dobu.

V následující tabulce je srovnání cen od jednotlivých společností, které firma DEEL - obal oslovila.

Tabulka 13: Porovnání cen u dopravních podniků

Společnost	Cena za paletu při váhovém limitu 750kg a vzdálenosti 1000km				Termín dodání vč. nakládky
	1 paleta	2 palety	3 palety	4 palety	
DHL Express s.r.o.	6 270 Kč	8 045 Kč	8 515 Kč	9 728 Kč	3 dny
Geis CZ s.r.o.	5 980 Kč	7 650 Kč	8 778 Kč	9 565 Kč	3-4 dny
Stavebniny Kodrła s.r.o.	2 750 Kč	5 500 Kč	8 250 Kč	11 000 Kč	2-3 dny

Zdroj: DEEL - obal s.r.o., poptávkové listy, upraveno autorem BP

Jak můžeme v tabulce 13 vidět, společnost Stavebniny Kodrła má nejlevnější mezinárodní přepravu do počtu 3 palet. V případě 4 palet nabízí služby levněji DHL Express s.r.o. i Geis CZ s.r.o. Jelikož ale společnost DEEL - obal z 90% odebírá maximálně 3 palety a v pouze 10% jsou odebrány 4 palety, tak jsou využívány služby firmy Stavebniny Kodrła s.r.o.

## 7.6 Srovnání outsourcingu a vlastní dopravy

Jak již bylo řečeno, pro přepravu zboží od dodavatelů využívá společnost DEEL - obal outsourcing. Otázkou je, zda je využití outsourcingu ekonomicky výhodnější. Musíme brát v potaz, že dopravní prostředky, které má firma k dispozici, mají omezenou nosnost. Kapacitou EURO palet by oba dva automobily požadavek splňovaly. Níže si uvedeme příkla-

dy na dopravu vlastním automobilem od dodavatele D<sub>2</sub> a D<sub>4</sub> a ověříme si ekonomickou výhodnost či nevýhodnost outsourcingu.

V obou případech počítáme s následujícími údaji:

- typ automobilu: Renault Master;
- cesta z: sklad Uherské Hradiště
- místo nakládky: Itálie;
- průměrná spotřeba paliva: 9,4l/100km;
- cena pohonných hmot: 35,-Kč/l.;
- náklady na řidiče na 1 hodinu: 64,50,- Kč;
- diety: 1250,- Kč/den;
- ubytování: 500,- Kč/noc;
- mýtné v Itálii: cca 135Kč/100km. [13]

### Příklad 1:

Od dodavatele D<sub>2</sub> jsou odebírány papírové formy na pečení. Typ zboží je váhově lehký, tedy do váhového limitu se vejde, ale objemný, respektive vysoký a auto může pojmout zboží na 3 paletách a zboží se navíc musí volně rozložit do nákladového prostu automobilu.

Tabulka 14: Náklady na dopravu vlastním automobilem od dodavatele D<sub>2</sub>

Vzdálenost (km)	Časová náročnost 1 cesty	Náklady (Kč)			Celkové náklady na 3 palety
		palivo	řidič	mýtné	
981	9h. 29min.	6 454	2 976	1 050	10 480

*Zdroj: vlastní výpočet*

Jak můžeme vidět, v tabulce 14, celkové náklady na přepravu 3 palet jsou 10 480,-Kč, tedy náklady na 1 paletu jsou 3 493,-Kč. V celkové ceně není započítána dálniční známka pro Rakouskou republiku, jelikož cesty nejsou pravidelné. Pakliže by se dálniční známka započítala, musela by se rozpočítat na jednotlivé cesty a cena za 1 paletu by ještě stoupla.

**Příklad 2:**

Od dodavatele D<sub>4</sub> jsou odebírány papírové lepenky, které jsou váhově těžké, a auto může pojmout pouze 2 palety, jelikož váha jedné palety se pohybuje okolo 600kg.

Tabulka 15: Náklady na dopravu vlastním automobilem od dodavatele D<sub>4</sub>

Vzdálenost (km)	Časová náročnost 1 cesty	Náklady (Kč)			Celkové náklady na 2 palety
		palivo	řidič	mýtné	
1069	10h. 37min.	7 034	3 105	1 095	11 234

*Zdroj: vlastní výpočet*

V tabulce 15 můžete vidět, že celkové náklady na přepravu 2 palet jsou 11 234,- Kč. Důvodem přepravy pouze 2 palet je váha zboží, která se pohybuje v rozmezí 500-600kg/ paletu. V tomto případě je cena za jednu paletu 5 617,-Kč. Opět zde není započítána dálniční známka přes Rakouskou republiku a po započtení by cena opět stoupla.

## 8 ZPRACOVÁNÍ NÁVRHU ŘEŠENÍ A ZHODNOCENÍ

Jelikož budu hodnotit dvě části podniku, tak zhodnocení rozdělím na dvě části. V první části zhodnotím a navrhnu řešení dodavatelského hodnocení a v druhé části se zaměřím na způsob dopravy a náklady spojené s outsourcingem.

### 8.1 Zhodnocení dodavatelů

Společnost DEEL - obal nikdy nedělala jednoduché či hlubší analýzy či hodnocení dodavatelů. Jelikož se jedná o první hodnocení dodavatelů od založení společnosti, tak jsme použili multikriteriální hodnocení. Nezaměřili jsme se na konkrétní produkt, i když produkty daných společností jsou velmi podobné, abychom hodnocení provedli plošně a měli celkovou představu o dodavatelích.

Vedení společnosti DEEL - obal by mělo zvážit a sám bych to doporučil, zda nebudou provádět hodnocení dodavatelů alespoň jednou za rok. Trh i jednotliví dodavatelé se mění, jak po stránce produktové tak výkonnostní a právě zmíněným hodnocením by mohlo dospět k závěru, že odběratel xyz již není vhodný a je potřebné ho nahradit. Tady se dostáváme k druhé věci ohledně dodavatelů a to, že společnost DEEL - obal nemá v záloze zahraniční společnosti, které by v případě potřeby nahradily již nevhodného dodavatele. Pakliže by se stalo, že dodavatel xyz nebude odpovídat nárokům společnosti nebo v horším případě nebude možné od něj už zboží z jakýchkoliv důvodů odebírat, tak společnost nebude moc v nejbližší době pokrýt své závazky vůči dodavatelům. To povede k snížení zisku, možné ztrátě odběratele a zhoršení postavení na trhu ať už z pohledu konkurence schopnosti nebo pověsti. Tato skutečnost se může stát u konkrétního dodavatele  $D_4$ , který v celkovém hodnocení skončil na posledním místě.

V tomto případě bych společnosti určitě doporučil, aby si našla za dodavatele  $D_4$  alespoň jednu společnost, která by ji v případě potřeby nahradila. U dodavatelů  $D_1$ ,  $D_2$ ,  $D_3$  se společnost nemusí obávat náhlých změn, protože v hodnocení dosáhli velmi slušného hodnocení. Druhou výhodou je, že tito dodavatelé nabízejí velmi podobný a v některých případech stejný sortiment zboží lišící se pouze cenou, takže by se navzájem mohli nahradit sami. U dodavatele  $D_5$  by mohla teoreticky nastat stejná situace jako u dodavatele  $D_4$ , ale v tomto případě je zde možnost odebírání zboží od jiné společnosti, která nabízí stejné zboží, pouze s vyšší cenou. V případě potřeby by v krátkodobém horizontu určitě nahradila dodavatele  $D_5$  a zde to má společnost DEEL - obal ošetřené.



## 8.2 Zhodnocení dopravy a outsourcingu

U dopravy a outsourcingu jsou podstatné náklady vynaložené na její zajištění. Zde mohou tvrdit, že tuto stránku má společnost propracovanou velmi efektivně a po nákladové stránce taktéž velmi přijatelně.

Jak již bylo zmíněno, pro dodání objemově malého nebo váhově lehkého zboží dodavatelům, využívá jednotlivých společností a pro větší dodávky zboží využívá své vlastní dopravní prostředky. Zde se snaží co nejefektivněji využít dodání zboží a spojuje více dodavatelů do jedné cesty. Šetří tím náklady na dopravu a také čas strávený při objíždění odběratelů.

Co se týká dopravy zboží od dodavatelů, tedy dopravy zboží ze zahraničí, tak taktéž využívá outsourcingu. V případě dopravních společností si firma DEEL - obal nechala zaslat cenové nabídky jednotlivých dopravců. Zde z ekonomických důvodů pochopitelně vyhrála společnost Stavebniny Kodrla s.r.o., která nabídla nejlevnější dopravu, největší flexibilitu a možnost bezúplatného uskladnění zboží na nezbytně nutnou dobu. Dalším, i když malým důvodem, proč si společnost vybrala firmu Stavebniny Kodrla s.r.o. bylo sídlo firmy a taktéž místo skladů v Huštěnovicích. Společnost DEEL - obal tím v malé míře finančně pomáhá místnímu podniku, který ekonomickou podporu potřebuje více, než nadnárodní dopravní společnosti.

## ZÁVĚR

V dnešní době už není logistika spojována jen s dopravou nebo přepravou zboží či materiálu. Logistika, v menší či větší míře, ovlivňuje každý podnik, a tedy ovlivňuje i společnost DEEL - obal.

V teoretické části byly popsány základní logistické pojmy, základy zásobování v logistickém řetězci, skladové hospodářství a v poslední části bylo popsáno hodnocení dodavatelů, které bylo následně aplikováno v praktické části.

V praktické části jsme se zaměřili na konkrétní podnik. Hlavními cíly bylo hodnocení dodavatelů se zhodnocením současného stavu a dále posouzení dopravy a využití outsourcingu.

První část byla zaměřena na hodnocení zahraničních dodavatelů společnosti DEEL - obal s následným vyhodnocením jednotlivých dodavatelů. V této části byl odhalen velký problém a to ten, že hodnocení dodavatelů bylo prováděno poprvé od roku 1999. Dalším problémem bylo zjištění, že společnost nemá náhradního dodavatele za konkrétního zahraničního dodavatele. V případě výpadku by se společnost DEEL - obal ocitla v situaci, kdy by nemohla dostát svým závazkům a nemohla by vykrývat objednávky. Navrhovaným řešením bylo provádění hodnocení dodavatelů alespoň jednou ročně, při kterém by se kritéria porovnávala jak s ostatními dodavateli, tak s výsledky z předešlých let a společnost by měla přesnější a ucelenější informace. Dalším návrhem bylo, aby si společnost DEEL - obal našla alespoň jednu firmu, která by v případě výpadku dodavatele danou společnost nahradila.

Druhá část byla zaměřena na způsob dopravy a posouzení využití outsourcingu. V této části byla posouzena doprava jak od společnosti DEEL - obal ke svým odběratelům, tak od zahraničních dodavatelů do společnosti. Dále bylo popsáno, v jakých případech společnost využívá outsourcing a jaké společnosti k tomu využívá. Při zhodnocení současného stavu jsme zjistili, že doprava je řešena velmi ekonomicky. Při dovozu zboží ze zahraničí je využíváno služeb společnosti, která nabídla nejnižší cenu, nejrychlejší dodání vůči konkurenci a navíc nabídla bezúplatné uskladnění zboží ve vlastních skladech. Při rozvozu zboží dodavatelům jsou využívány vlastní dopravní prostředky, respektive dva užitkové automobily, které potřebám společnosti dostačují. Pakliže je zboží objemově malé nebo váhově lehké, tak je využíváno služeb společností Česká Pošta s. p. nebo DPD CZ s.r.o. z důvodu úspory nákladů na dopravu a úspory času.

Celkové zhodnocení společnosti DEEL - obal je takové, že doprava a způsoby dopravy jsou celkově řešeny velmi efektivně a z finančního hlediska se společnost snaží, aby doprava byla co nejméně nákladná, protože se to následně promítá do cen zboží. Na druhou stranu průběžné hodnocení dodavatelů je velmi slabou stránkou, což už ukazuje to, a již to bylo zmíněno, že hodnocení dodavatelů v této bakalářské práci je prvním hodnocením společnosti.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] ČUJAN, Zdeněk a Zdeněk MÁLEK. *Výrobní a obchodní logistika - I. Vydání.* Zlín: UTB- FT, 2008. ISBN: 978-80-7318-730-9.
- [2] DANĚK, Jan. *Logistika.* 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská - TU, 2004, 187 s. ISBN 80-248-0705-X.
- [3] GROS, Ivan. *Logistika.* Praha: VŠCHT, 1993. ISBN 80-7080-178-6.
- [4] GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ. *Tajemství moderního nákupu.* Vyd. 1. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2006, 183 s. ISBN 80-708-0598-6.
- [5] HÁDEK, Ladislav. *Nákup a zásobování.* Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2008. ISBN 978-80-7410-009-3.
- [6] LAMBERT M. Douglas a James R. STOCK a Lisa M. ELLRAM. *Logistika.* Přeložila Eva Nevrlá. Praha: Computer press, 2000. ISBN 80-7226-221-1.
- [7] LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení.* Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0174-6.
- [8] SIXTA, Josef. *Logistika: teorie a praxe.* Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, 315 s. ISBN 80-251-0573-3.
- [9] STEHLÍK, Antonín. *Logistika - strategický faktor manažerského úspěchu.* Vyd. 1. Brno: Studio Contrast, 2002. ISBN 80-238-8332-1.
- [10] SVOBODA, Vladimír a Patrik LATÝN. *Logistika.* 2. přepracované vydání. Praha: Vydavatelství ČVUT, 2003. ISBN80-01-2735-X.
- [11] VANĚČEK, Drahoš. *Logistika.* České Budějovice: Jihočeská univerzita v Č. Budějovicích: Ekonomická fakulta, 2008. ISBN: 978-80-7394-085-0.
- [12] Deelobal s.r.o., *Deelobal* [online]. 2012 [cit. 2012-04-16]. Dostupné z: <http://www.deelobal.cz/cz>
- [13] Interní materiály společnosti DEEL - obal s.r.o.

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

VW Volkswagen

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Přímá distribuce .....	15
Obrázek 2: Nepřímá distribuce .....	15
Obrázek 3: Hlavní funkce skladu .....	16
Obrázek 4: Integrovaný informační systém.....	17
Obrázek 5: Zásobovací logistika .....	18
Obrázek 6: Model běžné zásoby .....	20
Obrázek 7: Grafické vyjádření bodového hodnocení.....	30
Obrázek 8: logo společnosti DEEL - obal s.r.o. ....	32
Obrázek 9: Hodnocení dodavatelů-graficky .....	38
Obrázek 10: Četnost jízd automobilů v roce 2011 .....	40
Obrázek 11: Ceník balíkových služeb společnosti Česká Pošta s. p.....	44
Obrázek 12: Ceník balíkových služeb společnosti DPD CZ s.r.o.....	44

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Scoring model.....	29
Tabulka 2: Označení dodavatelů.....	34
Tabulka 3: Kritéria a cíle pro hodnocení dodavatelů .....	35
Tabulka 4: Dosažené úrovně kritérií .....	36
Tabulka 5: Hodnocení dodavatelů s využitím bodového hodnocení .....	36
Tabulka 6: Hodnocení dodavatelů váženým ohodnocením.....	37
Tabulka 7: Technické údaje o vozidlech .....	39
Tabulka 8: Počet jízd v roce 2011, Renault Master .....	40
Tabulka 9: Počet jízd v roce 2011, Volkswagen Crafter.....	40
Tabulka 10: Vzdálenost dodavatelským firem .....	41
Tabulka 11: Odběrové množství papírových forem o rozměru 100x30mm .....	41
Tabulka 12: Termíny dodání skladových a zakázkových výrobků.....	43
Tabulka 13: Porovnání cen u dopravních podniků .....	45
Tabulka 14: Náklady na dopravu vlastním automobilem od dodavatele D <sub>2</sub> .....	46
Tabulka 15: Náklady na dopravu vlastním automobilem od dodavatele D <sub>4</sub> .....	47