

**Vysoká škola logistiky o. p. s.**

**Zásobovací logistika vo vybranom  
podniku**

**(Bakalárska práca)**

**Přerov 2021**

**Nikoleta Móczár**



Vysoká škola  
logistiky  
o.p.s.

## Zadání bakalářské práce

studentka	<b>Nikoleta Móczár</b>
studijní program obor	Logistika Dopravní logistika

Vedoucí Katedry bakalářského studia Vám ve smyslu čl. 22 Studijního a zkušebního řádu Vysoké školy logistiky o.p.s. pro studium v bakalářském studijním programu určuje tuto bakalářskou práci:

Název tématu: **Zásobovací logistika ve vybraném podniku**

Cíl práce:

Zpracovat analýzu logistického systému dodavatelských toků v konkrétním podniku s návrhem opatření na zlepšení současného stavu.

Zásady pro vypracování:

Využijte teoretických východisek oboru logistika. Čerpejte z literatury doporučené vedoucím práce a při zpracování práce postupujte v souladu s pokyny VŠLG a doporučeními vedoucího práce. Části práce využívající neveřejné informace uveďte v samostatné příloze.

Bakalářskou práci zpracujte v těchto bodech:

Úvod

1. Zásobovací logistika jako součást teorie logistiky
2. Analýza současného stavu systému dodavatelských toků vybraného podniku
3. Návrhy opatření na zlepšení a jejich využití v podnikovém prostředí

Závěr

Rozsah práce: 35 – 50 normostran textu

Seznam odborné literatury:

GROS, Ivan a kol. Velká kniha logistiky. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2016. ISBN 978-80-7080-952-5.

LAMBERT, Douglas M., STOCK, James R. a Lisa M. ELLRAM. Logistika. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0504-0.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Mgr. Anita Schniererová

Datum zadání bakalářské práce:

31. 10. 2020

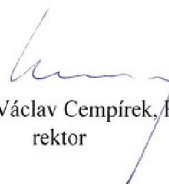
Datum odevzdání bakalářské práce:

6. 5. 2021

Přerov 31. 10. 2020



Ing. et Ing. Iveta Dočkalíková, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Ing. Václav Cempírek, Ph.D.  
rektor

## Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že predložená bakalárska práca je pôvodná a že som ju vypracovala samostatne. Prehlasujem, že citácia použitých prameňov je úplná a že som v práci neporušila autorské práva v zmysle zákona č. 121/2000 Sb., o autorskom práve, o právach súvisiacich s právom autorským a o zmene niektorých zákonov (autorský zákon), v znení neskorších predpisov.

Prehlasujem, že som bola taktiež oboznámená s tým, že sa na moju bakalársku prácu plne vzťahuje zákon č. 121/2000 Sb., o autorskom práve, o právach súvisiacich s právom autorským a o zmene niektorých zákonov (autorský zákon), v znení neskorších predpisov, hlavne § 60 – školné dielo. Beriem na vedomie, že Vysoká škola logistiky o.p.s. nezasahuje do mojich autorských práv použitím mojej bakalárskej práce pre pedagogické, vedecké a prezentačné účely školy. V prípade ak použijem svoju bakalársku prácu alebo poskytnem licenciu k jej využitiu, som si vedomá povinnosti informovať pred tým o tejto skutočnosti Vysokú školu logistiky o. p. s. prorektora pre vzdelávanie.

Prehlasujem, že som bola poučená o tom, že bakalárska práca je verejná v zmysle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o zmene a doplnení ďalších zákonov (zákon o vysokých školách), v znení neskorších predpisov, hlavne § 47b. Taktiež dávam súhlas Vysokej škole logistiky o. p. s. k sprístupneniu mnou spracovanej bakalárskej práce v jej tlačenej i elektronickej verzii. Súhlasím s prípadným použitím tejto práce Vysokou školou logistiky o. p. s. pre pedagogické, vedecké a prezentačné účely.

Prehlasujem, že odovzdaná tlačaná verzia bakalárskej práce, elektronická verzia na odovzdanom optickom médiu a verzia nahraná do informačného systému sú totožné.

V Přerove, dňa.....



.....

podpis

## **Anotácia**

Nielen v súčasnosti, počas celosvetovej pandémie ale neustále majú výrobné podniky neľahkú úlohu, aby sa udržali na trhu a obstáli v silnom konkurenčnom boji. Musia vyrábať efektívne ale aj ísť s dobou, ktorá si vyžaduje neustále inovácie, flexibilitu a v neposlednom rade uspokojovanie zákazníkov. Z tohto dôvodu musia byť všetky činnosti v podniku premyslené, naplánované, kvalitne zorganizované a efektívne. K tomuto napomáha logistika. Logistické systémy majú dôležitú úlohu v podniku a musia sa dopĺňať tak, aby bol zabezpečený neustály tok informácií, materiálov a výrobkov. Logistické procesy, operácie musia na seba nadväzovať, dopĺňať sa a to tak, aby bol zabezpečený stály a nepretržitý tok informácií, materiálu a výrobkov. Bakalárska práca sa venuje logistickým systémom v konkrétnej výrobnéj spoločnosti. Cieľom bakalárskej práce je analyzovať logistický systém v dodávateľských tokoch s návrhom na zlepšenie súčasného stavu v konkrétnom podniku.

## **Kľúčové slová**

podnik, logistika, logistický systém, výroba, optimalizácia

## **Annotation**

Manufacturing companies, not only in the present, during a global pandemic, but constantly have a difficult task to maintain a market position and to withstand strong market competition. They have to produce efficiently, but also go with the times, which requires constant innovation, flexibility and last but not least customer satisfaction. For this reason, all activities in the company must be thought out, planned, well organised and efficient. Logistics helps with this. Logistics systems have an important role in a company and they must be complemented in a way, in which they will ensure continuous flow of information, material and products. Logistics processes and operations must follow each other, complement each other so as to ensure a constant flow of information, material and products. The bachelor thesis deals with logistics system in a specific manufacturing company. The aim of the bachelor thesis is to analyse the logistics system in supply flow with a proposal to improve the current situation in a particular company.

## **Key words**

company, logistics, logistics system, production, optimization

# OBSAH

## ÚVOD

8

<b>1 ZÁSBOVACIA LOGISTIKA AKO SUČASŤ TEORIE LOGISTIKY</b> .....	9
<b>1.1 Logistika</b> .....	9
1.1.1 Logistika v podniku.....	10
1.1.2 Logistické procesy v podniku .....	11
<b>1.2 Logistika obstarávania</b> .....	12
1.2.1 Úlohy zásobovania.....	12
1.2.2 Zásobovacia politika a jej nástroje .....	14
1.2.3 Nákup .....	14
1.2.4 Výber dodávateľov.....	15
<b>2 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU SYSTÉMU DODÁVATELSKÝCH TOKOV VYBRANÉHO PODNIKU</b> .....	19
2.1 História a súčasnosť spoločnosti A. B. INTERNATIONAL, s. r. o.....	19
2.1.1 Finančné ukazovatele spoločnosti.....	22
2.2 Dodávateľské toky a riadenie nákupu .....	24
2.2.1 Plán materiálu .....	26
2.2.2 Výber dodávateľov.....	28
2.2.3 Dodávatelia a ich hodnotenie .....	30
2.2.4 Preberanie a skladovanie materiálov .....	31
2.3 SWOT analýza a zistené nedostatky .....	33
<b>3 NÁVRHY OPATRENÍ NA ZLEPŠENIE A ICH VYUŽITIE V PODNIKOVOM PROSTREDÍ</b> .....	35
3.1 Návrh na zlepšenie pri riadení zásob a ich evidencii .....	35
3.2 Hodnotenie a výber dodávateľov.....	36
3.3 Návrh v riadení zásob .....	39
3.4 Výsledné zhodnotenie .....	40
Záver .....	41
Zoznam zdrojov .....	42
Zoznam skratiek a značiek.....	43
Zoznam grafických objektov a tabuliek.....	44
Zoznam príloh .....	45

## ÚVOD

V súčasnosti je na trhu silná konkurencia, každá jedna výrobná spoločnosť musí pracovať a vydať zo seba maximum. Spoločnosť musí obstáť v konkurenčnom boji, musí napredovať, držať krok s požiadavkami trhu, expandovať aj do zahraničia a udržať si pevné miesto na trhu. Aj z tohto dôvodu sa kladie dôraz na plánovanie a riadenie výroby. Spoločnosť musí zvyšovať produktivitu, vyrábať efektívne, musí dbať na kvalitu výrobkov a uspokojovať požiadavky zákazníkov. Samozrejme musí dbať aj na náklady a dosahovať hlavný cieľ podniku, ktorým je dosahovanie zisku. Každá výrobná spoločnosť sa snaží o dosiahnutie vytýčených cieľov, avšak sa asi nikdy nedostane k bodu, že by z pohľadu vnútro podnikovej logistiky bolo všetko dokonalé. Z tohto dôvodu je potrebné neustále inovovanie, zlepšovanie, optimalizácia a zavádzanie nových metód, ktoré so sebou doba prináša. Aj to je dôvodom, prečo sa logistike dostáva toľko pozornosti. Spoločnosti majú na zreteli, že pomocou logistiky môžu znížiť náklady a zvýšiť spokojnosť zákazníkov. Logistika má veľmi dôležitú úlohu v podnikoch. Úlohou logistiky v zásobovaní je aj správny výber dodávateľov. Je to aj z toho dôvodu, nakoľko nesprávne zvolený dodávateľ môže narušiť transformačný proces v podniku, čo by spôsobilo rôzne problémy a prípadné zvýšenie nákladov vo výrobe.

Bakalárska práca rieši problematiku logistických systémov a ich optimalizácií. Prvá časť práce je zameraná na ozrejenie základných pojmov na teoretickej úrovni, ktoré sa týkajú riešenej problematiky ako sú logistika, výrobný podnik, logistický proces a skladové hospodárstvo. Analýzou logistických systémov priamo vo vybranej spoločnosti sa zoberá druhá časť práce. Následne sa navrhujú návrhy na zlepšenie a optimalizáciu procesov v podniku. Cieľom bakalárskej práce je analyzovať logistický systém v dodávateľských tokoch s návrhom na zlepšenie súčasného stavu v konkrétnom podniku.



# 1 ZÁSBOVACIA LOGISTIKA AKO SUČASŤ TEORIE LOGISTIKY

Hlavným podnetom rozvoja logistiky bolo obdobie po II. svetovej vojne a bol ním hospodársky vývoj. Nastala na trhu zmena, zmena bola trhu dodávateľa na trh kupujúceho, rástli požiadavky zákazníkov na kvalitu produktov, na väčšiu pohotovosť dodávok a na zníženie dodacích lehôt. Môžeme teda skonštatovať, že logistika vo svojom vývoji zohrala tzv. podpornú funkciu rozvoja trhového hospodárstva. [1]

## 1.1 Logistika

Samotný pojem logistika má viac definícií a je charakterizovaná rôzne v závislosti od autorov. Logistika je veda, ktorá koordinuje aktívne a pasívne prvky podniku pri priaznivých nákladoch, a to pre zlepšenie ich flexibility a prispôsobeniu sa meniacim podmienkam na trhu. [2]

Logistika je aj technicko – ekonomická vedná disciplína, jej úlohou je zabezpečenie daného prvku (môže ním byť surovina, polovýrobok, výrobok) v presnom čase, množstve a samozrejme kvalite na dané miesto, pri zachovaní všetkých požadovaných vlastností a pri optimálnych nákladoch. [2]

Logistika je komplexný systémový prístup k možnému riešeniu informačných, materiálových, dopravných a radiacích reťazcov od miesta vzniku, až po okamih a miesto zániku (napríklad predaj zákazníkovi alebo poskytnutie služieb), so zreteľom

Logistika teda vyjadruje komplexný systémový prístup k riešeniu materiálových, informačných, radiacích a dopravných reťazcov od miesta a okamihu vzniku, až po miesto ich zániku (napr. predaj finálneho výrobku zákazníkovi, poskytnutie služieb), s cieľom minimalizovať náklady spojené s touto činnosťou a zároveň uspokojiť požiadavky trhu [1].

Logistika je aj časťou dodávateľského reťazca, tá riadi tok s materiálom a s ním spojený informačný tok. V podniku výrobného charakteru sú logistické činnosti riadené z druhého uhľa pohľadu, a to z pohľadu výrobcu. V tejto situácii logistika uspokojuje potreby, ktoré sú dôležité samotný výrobný proces. Logistické reťazce a systémy fungujú v spoločnostiach na všetkých úrovniach, a to v podniku výrobnom a aj v podniku poskytujúceho služby. [2]

### 1.1.1 Logistika v podniku

Hlavným cieľom podnikovej logistiky je nechať plynúť materiálový tok spolu s podnikovými informáciami. Popritom je stále možné upraviť jednotlivé údaje, priebežné časy a iné časy skrátiť a pod. Môžeme teda skonštatovať, že logistika podniku slúži na podporovanie jednotlivých podnikových cieľov, je systémom úloh, z ktorých vyplývajú rôzne opatrenia na zaistenie optimálneho informačného, materiálového a kapitálového toku v transformačnom procese podniku. [3]

Pojem podniková logistika predstavuje nasledovné oblasti:

- logistika obstarávania;
- logistika výroby;
- logistika distribúcie;
- logistika skladového hospodárstva. [3]

Logistika obstarávania je spojenie logistických úloh a cieľov pri plánovaní a nákupe materiálov. Súvisia s ňou všetky činnosti ako sú: materiálový tok surovín, pomocný a výrobný materiál, nakupované diely, skladovanie až samotný vstup do výroby. [1]

Logistika výroby obsahuje všetky logistické činnosti a úlohy pre prípravu výroby až po samotný výrobný proces. [1]

Logistika distribúcie obsahuje všetky úlohy a opatrenia, ktoré slúžia na prípravu a vykonávanie distribúcie – teda odbytu. Rieši a zaoberá sa so všetkými činnosťami, ktoré súvisia s tokom tvarov zo skladu hotových výrobkov, až ku expedícii, t. j. odbytovému trhu. [1]

Logistika skladového hospodárstva obsahuje jednotlivé časti a to nákupnej, výrobnéj a distribučnej logistiky. V každej z nich má svoje zastúpenie. Hlavnou úlohou skladov a skladového hospodárstva je ekonomické zladenie rozdielne dimenzovaných materiálových tokov. [1]

### 1.1.2 Logistické procesy v podniku

Jednotlivé logistické procesy sú časti, ktoré znázorňujú v praxi spoločností jednotlivé organizačné jednotky, skupiny zamestnancov, transformačné prvky, techniku, technológie a iné.

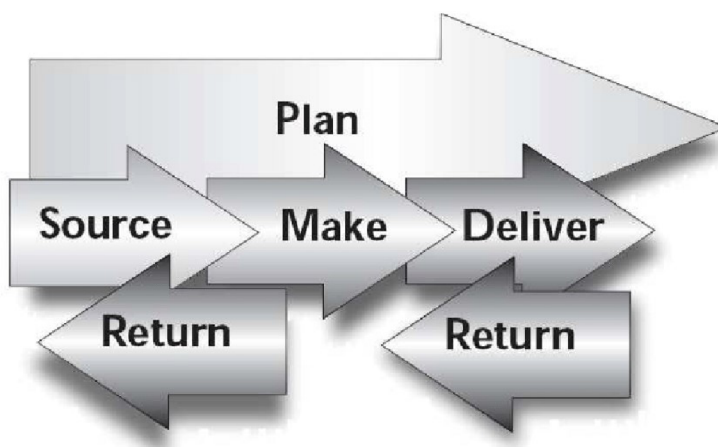
Logistické procesy je možné zatriediť do troch oblastí:

1. získavanie a riadenie činností súvisiacich s dodávateľmi, špecifikáciu dodávateľov, spracovanie objednávok, konkrétne fyzické dodávky materiálov/surovín/tovarov od určitých dodávateľov k výrobcovi;
2. následné manipulovanie s materiálom, surovinami, ale aj samotné riadenie zásob materiálov počas výrobného procesu;
3. uskutočňovanie preprav, t. j. fyzická distribúcia tovarov, od výrobcov ku konečným zákazníkom alebo odberateľom. [4]

V súvislosti s touto témou je veľmi dôležité uvedomiť si rozlíšenie troch základných subsystémov v logistickom systéme, a to:

- subsystém výroby;
- subsystém distribúcie jednotlivých výrobkov;
- subsystém plánovania, nákupu a zásobovania.

Delenie logistických procesov predstavuje v praxi tzv. „SCOR“ model (the Supply chain Operations Reference model). Tento model delí a triedi procesy podľa typu a to na plánovanie, nákup, výrobu, distribúciu a nezabúda na spätný tok. [4]



Obr. 1.1 SCOR model  
Zdroj: [11]

## 1.2 Logistika obstarávania

Výrobný podnik, ktorý funguje na trhu musí veľmi dbať na zásobovaciu činnosť. Zásobovanie priamo ovplyvňuje aj samotný výrobný proces podniku. Je veľmi dôležité aby podnik dbal a kládol veľký dôraz práce na zásobovaciu činnosť. Zásobovanie zabezpečuje spoločnosti materiál, polovýrobky i výrobky, ktoré sú potrebné pre proces výroby, alebo pre poskytovania služieb. [5]

V literatúre je rozčlenenie na tri skupiny predmetov činností zásobovania [5]:

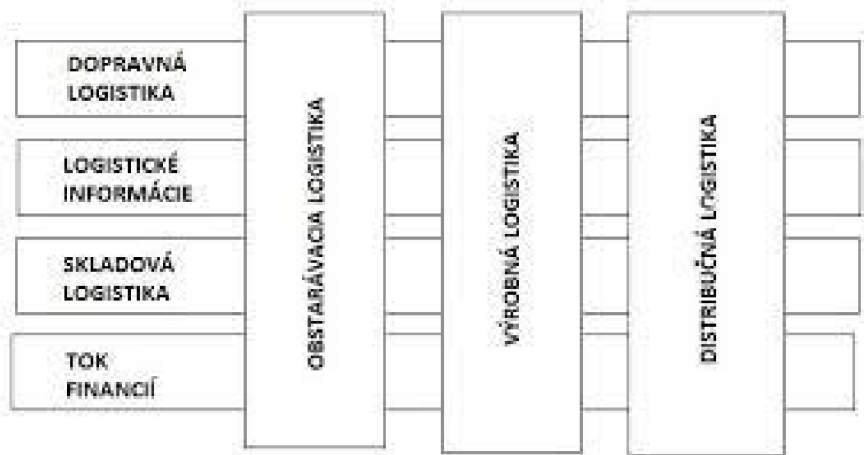
- a) vstupné materiály:
  - výrobkové materiály – základný a pomocný materiál;
  - technologické materiály.
  
- b) výrobky (resp. polovýrobky) – tie majú svoj podiel na kompletizovaní výrobku, ktorý je vyrobený a vyprodukovaný v samotnom výrobnom procese.
  
- c) obchodné tovary – tie nemajú podiel na kompletizovaní vlastného výrobku, ale sa stávajú v pôvodnej forme predmetom ďalšieho predaja.

Postavenie spoločnosti na trhu zdôrazňuje v rámci jej materiálového zabezpečenia aj význam samotného zásobovania. Logistika zásobovania má za úlohu zodpovedať rôzne otázky, ako sú: koľko? Čo presne? Kedy a za akých podmienok možno obstarat' ? Práve na tieto otázky hľadá odpovede a efektívne riešenia. Zásobovanie je v súlade aj s činnosťami, ktoré zabezpečujú a vykonávajú nákup surovín, základných a pomocných výrobných materiálov, nakupovanie dielov na sklad alebo priamo do výroby, a to všetko v správnej cene, požadovanej kvalite, čase a zvolenom sortimente. [5]

### 1.2.1 Úlohy zásobovania

Podstatnou úlohou zásobovania je zabezpečenie vhodných materiálových vstupov do výroby v požadovanom množstve, kvalite, sortimente a čase pri optimálne vynaložených nákladoch, a ďalej sa delí na pomocné úlohy [6]:

- nákup (úlohy orientované na trh a spojené s uzatváraním zmlúv);
- zásobovacia logistika (správne a fyzické úlohy spojené s tokom materiálu a tovarov).



Obr. 1.2 Zásobovacia logistika

Zdroj: [6]

Samotné činnosti nákupu zabezpečujú výber vhodných dodávateľov pre zásobovanie potrebnými materiálmi podľa výsledkov prieskumu trhu. Ďalej úlohy nákupnej logistiky zaisťujú aj rokovanie s dodávateľmi, pripravovanie a uzatváranie obchodných zmlúv. Úlohy nákupného útvaru sú aj snaha o znižovanie nákladov pomocou permanentných cenových analýz na trhu. Sem patria ďalej aj úlohy ako sú vybavovanie prijatých objednávok, určovanie podmienok zmlúv a jednotlivé ponuky. [6]

Samozrejme úlohy zásobovacej logistiky, sa vždy odvíjajú od veľkosti podniku, od jeho charakteru, t. j. predmetu činnosti, ďalej od podnikovej štruktúry a od mnohých ďalších faktorov. Je dôležité pri spracovaní úloh zásobovacej logistiky brať tieto faktory do úvahy. Treba úlohy prispôbiť charakteru a potrebám jednotlivých podnikov. Treba ich, „ušiť na mieru“, len tak môže byť logistický proces účinný a efektívny. [6]

### 1.2.2 Zásobovacia politika a jej nástroje

K tomu aby boli dosiahnuté vytýčené ciele ekonomiky zásobovania je k dispozícii nespočetné množstvo nástrojov, ktoré sú sčasti odrazom nástrojov odbytovej politiky. K týmto nástrojom patria najmä [7]:

- cena a kvantita – v tomto bode nastáva rozhodovanie o cenách a podmienkach zásobovania a zásobovacím množstve pre dané plánované obdobie;
- kvalita – tento bod zabezpečuje disponibilitu tých druhov kvality, ktoré vyžaduje potreba;
- výberové metódy – v tomto bode je zabezpečený výber trhových partnerov z hľadiska veľkosti, počtu, spoľahlivosti a územného rozmiestnenia;
- vedľajšie výkony (doplnkové služby) – v tomto bode sú dôležité vedľajšie výkony a doplnkové služby, ktoré môže poskytovať dodávateľ;
- reklama a propagácie – v tomto bode je zabezpečenie použitia propagácie a reklamy pri styku s verejnosťou a to s cieľom dosiahnuť lepšie výhody zásobovania.

### 1.2.3 Nákup

Na to aby mohol podnik uskutočňovať svoju činnosť, v prípade výrobných podnikov je to výroba, musí zaobstarať všetky potrebné vstupy ako sú suroviny, výrobky ale aj služby. Svoje potreby by podnik mohol evidovať v dlhom zozname potrebných surovín a výrobkov. Plánovanie a nákup sa stáva nevyhnutným v podniku, nakoľko ziskava zodpovednosť za kvalitu nakupovaných vstupných faktorov.

Vo sfére nákupu je potrebné brať do úvahy a zaoberať sa [8]:

- prieskumom trhu vstupných faktorov;
- analýzou dodávateľov;
- prieskumom potrieb výrobkov;
- zabezpečovaním vzťahov medzi ponukou dodávateľov a dopytom používateľov;
- samotným plánovaním jednotlivých nákupných operácií;
- obchodnými rokovaniami s dodávateľmi;

- riadením všetkých nákupných činností;
- kontrolou pri prijímaní vstupných faktorov.

Prinášanie rozhodnutí v nákupnom procese je veľkou zodpovednosťou. Rozhodnutia si vyžadujú predovšetkým informácie z nákupného trhu, ktoré podnik získava prostredníctvom prieskumu trhu. Je to systematická a metodická činnosť vyhľadávania, získavania a spracovania informácií, ktoré získava každý podnik o nákupnom trhu, s informáciami vzťahujúcimi sa k spotrebe.

#### **1.2.4 Výber dodávateľov**

Prieskum trhu, na ktorom sa získavajú vstupy pre potreby výroby, je viacstupňový informačný proces. V prvej časti prebieha určenie potreby všetkých potrebných informácií. Ďalšou časťou je vyhľadávanie informácií, získavanie informácií a nakoniec ich následné spracovanie. [9]

Hlavný obsah informácií pre prieskum nákupného trhu tvoria [10]:

- jednotlivé informácie viazané k výrobku;
- jednotlivé informácie viazané k dodávateľom;
- jednotlivé informácie o ponuke;
- spoločné hospodárske informácie;
- konkurencia na danom trhu;
- nákupné cesty a ich možnosti;
- právne rámcové podmienky.

System zásobovania a samotný proces zásobovania je väčšinou vyvolaný vznikom potreby v podniku. Aby sa táto potreba uspokojila, musí útvár zistiť na relevantnom trhu zásobovania možných dodávateľov a z nich následne vybrať tých, ktorí z hľadiska podniku čo najvýhodnejšie a najefektívnejšie uspokojia túto potrebu. Na to aby bolo možné rozhodnúť, je potrebná existencia voľby medzi viacerými alternatívami. Cieľom útvaru je v tejto súvislosti vyhľadávanie a zisťovanie alternatívnych dodávateľov. Po následnom získaní informácií o dodávateľoch sa podnik musí rozhodnúť pre tých

najvhodnejších pre podnik. Tieto činnosti predstavujú hodnotenie jednotlivých ponúk, prijatých od dodávateľov. Ide o hodnotenie tých dodávateľov, ktorí úspešne prešli fázou výberu a najlepšie spĺňajú požadované parametre alebo kritériá. [11]

V praxi sa využívajú rôzne metódy, vďaka ktorým je možné hodnotiť výkonnosť dodávateľov, kladné ale aj záporné stránky, výhody ale aj nevýhody, silné stránky a limity jedného alebo niekoľkých dodávateľov súčasne. [11]

Jednou z možných metód, ktoré sa využívajú v praxi je grafická metóda, ktorá spočíva v znázornení výkonnosti dodávateľov. Výsledná tabuľka hodnotení výkonnosti je v tvare terča, kde stred predstavuje minimálnu hodnotu. Kvadranty a ich počet závisí od počtu daných kritérií, kde každý z parametrov môže byť ešte ďalej upresnený čiastkovými kritériami. Následne vzniká geometrický obraz, ktorého plocha je proporcionálna globálnej a celkovej výkonnosti dodávateľa. Pri porovnávaní plôch viacerých grafov, ich prekryvaním, je potom možné vybrať dodávateľa s najlepšimi hodnotami daných parametrov. [12].

Ďalšou možnou metódou je hodnotenie trhovej pozície dodávateľov na základe analýzy určených obstarávacích nákladov. Nástroj pri porovnávaní jednotlivých ponúk od jednotlivých dodávateľov slúži obstarávací kalkúlcia, t. j. prepočítanie obstarávacích nákladov pri každom jednotlivom dodávateľovi. Cieľom je nájsť nákladovo najvhodnejšiu obstarávaciu alternatívu, pritom sa zvažujú aj vedľajšie podmienky dodávky – ako sú záruky poskytované jednotlivými dodávateľmi, možné dopravné riziká, spôsob a typ dopravy alebo využitie špedičných služieb. [12]

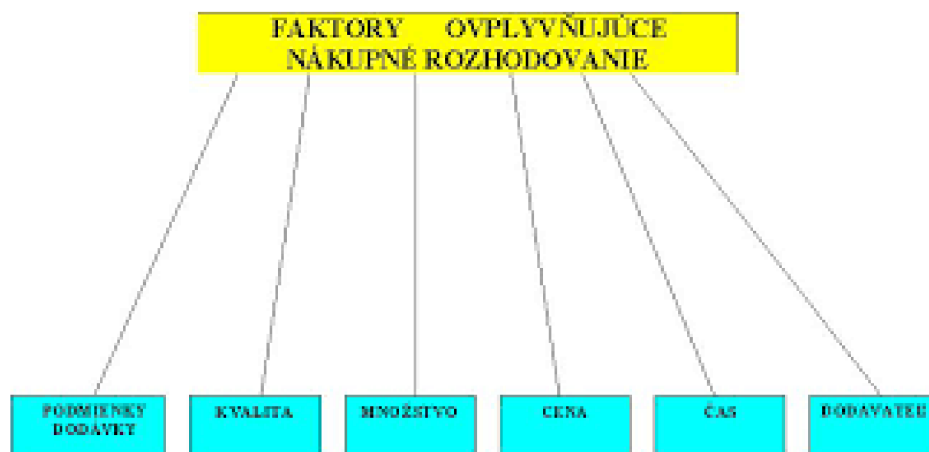
Ďalšou najpoužívanejšou metódou pre posúdenie a výber vhodných dodávateľov je metóda bodového hodnotenia. Daná metóda umožňuje porovnávať dodávateľov na základe zvoleného systému bodovania. Bodovanie je nastavené na základe zvolených kritérií, ktoré sú pre podnik v danej situácii aj perspektívne rozhodujúce pre voľbu dodávateľa. Najpoužívanejšie kritériá najčastejšie sú: kvalita, cena, dodacie lehoty, a pod. Tento typ hodnotenia dodávateľov spočíva v tom, že zvoleným kritériám sa priradia definované stupne plnenia, ktoré sú vyjadrené bodovými hodnotami.



Nakoniec celkové bodové ohodnotenie každého dodávateľa je možné získať dvomi spôsobmi :

- a to vynásobením bodovej hodnoty každého kritéria individuálnou váhou, stanovenou pre každé jednotlivé kritérium;
- alebo následným sčítaním všetkých kritériálnych hodnôt.

Na základe zistených celkových bodových hodnôt je následne možné určiť poradie vhodných dodávateľov. [11]



Obr. 1.3 Faktory ovplyvňujúce nákupné rozhodovanie

Zdroj: [13]

Pri činnosti výberu dodávateľov je veľmi podstatným kritériom spoľahlivosť. Je dôležité, aby bol dodávateľ, pre ktorého sa spoločnosť rozhodne, bol schopný dodať určené množstvo a kvalitu, ale to všetko pri požadovaných a presných termínoch dodávok. Často sa stáva, že si podnik vyberie spoľahlivého dodávateľa, hoci aj keď má vyššie ceny, ako by mal byť dodávateľ s nižšími cenami, ale nespoľahlivý. Nespoľahlivosť potom musí podnik riešiť vysokým stavom zásob, čo si vyžaduje vyššie náklady, a v konečnom dôsledku potom môže byť nákup takýchto zásob drahší. [13]

Ďalším kritériom môže byť v niektorých prípadoch aj umiestnenie dodávateľa, t. j. jeho vzdialenosť, dopravný prístup a iné. Je zrejmé, že obchodovanie s miestnymi dodávateľmi prináša väčšinou okrem ekonomických výhod aj ďalšie výhody, a to možnosť osobnej komunikácie, vytváranie dobrých obchodných vzťahov a iné. [13]

Medzi najpoužívanejšie kritériá, ktoré odberatelia najčastejšie používajú pri voľbe dodávateľov, patria [11]:

- kvalita jednotlivých dodávok;
- náklady potrebné na zásobovanie;
- jednotlivé dodacie podmienky;
- kvalita dodávateľa;
- flexibilita dodávateľa;
- úroveň vzťahov a komunikácia;
- finančné zázemie dodávateľov;
- veľkosť poskytnutých služieb dodávateľom;
- vzdialenosť dodávateľov a ich lokalizácia;
- podiel určitého dodávateľa na trhu.

Môže nastať situácia, že bude podnik chcieť nahradiť už existujúceho dodávateľa novým dodávateľom. Pri tomto kroku je potrebné zvážiť a brať do úvahy aj charakter vzťahov, ktoré podnik s dodávateľom má. Ak sa jedná o dobré vzťahy, podnik má s dodávateľom seriózne vzťahy, vtedy je vhodné, aby podnik dodávateľa najprv informoval o tom, že má lepšiu ponuku na trhu a tak mu dal možnosť vyrovnat' sa v ponuke novej konkurencii. Pevné vzťahy s dodávateľmi môžu byť totiž výhodné aj v nasledovných situáciách [10]:

- dlhodobý vzťah môže priviesť dodávateľa k poskytnutiu rôznych výhod;
- dodávateľ, ktorý dobre a dlho podnik pozná, a pozná ho ako seriózneho obchodného partnera, môže napomôcť podniku prekonať náhodné ekonomické problémy (odložiť splatnosť faktúry a iné).

Aby podnik mohol získať všestranne vyhovujúceho dodávateľa, to je ťažký a zdĺhavý proces. Nestačí si ho len „vybrať“ na základe zvolených kritérií, ale treba si ho aj získať.

## **2 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU SYSTÉMU DODÁVATEĽSKÝCH TOKOV VYBRANÉHO PODNIKU**

V druhej časti bakalárskej práce sa budem venovať logistickému systému a to v konkrétnom vybranom podniku A. B. INTERNATIONAL, s. r. o. Informácie, ktoré som získala spracujem a vyhodnotím, zameriam sa na logistické systémy v podniku a to konkrétne na dodávateľské toky a skladové hospodárstvo. Mojim cieľom je odhaliť slabé miesta a nájsť priestor pre nové nápady, možnosti, ktoré by mohli viesť k inovácii, k zvýšeniu produktivity a zníženiu nákladov.

### **2.1 História a súčasnosť spoločnosti A. B. INTERNATIONAL, s. r. o.**

Spoločnosť bola založená v 16.07.1998 v Bátorových Kosihách, okres Komárno. Právna forma spoločnosti je spoločnosť s ručením obmedzeným. Predmet podnikania je výroba obuvi. Vlastníctvo spoločnosti je zahraničné – talianske. Počet zamestnancov je v rozpätí 55-65. Taliansky majiteľ a konateľ firmy sa rozhodol preniesť svoju výrobu obuvi práve na Slovensko. Po úspešnom začiatku a snaživej práci celého podniku sa počet zamestnancov rozrástol a výrobný podnik produkuje a zvyšuje svoje tržby. Vyrába vychádzkovú, športovú obuv ale aj obuv na bežné nosenie. Samozrejme vedenie spoločnosti si zakladá na kvalite a na spokojnosti zákazníkov, k čomu prispôsobuje aj svoju výrobu. Podnik sa za tie roky rozšíril a to nielen v počte zamestnancov ale aj v samotnom rozširovaní podniku. Pristavala sa nová budova, ktorá slúži len pre ekonomické účely, rozšírila sa výrobná hala a pristaval sa aj sklad. Po kvalitných produktoch je neustáli dopyt a podnik svoje výrobky predáva nielen na Slovensku ale vo viacerých krajinách EÚ. Vedenie podniku mi nedovolilo spraviť fotky, na ktorých by bol ich výrobok – obuv, ale umožnil mi nazrieť a odfotografovať priestory zvonka, sklady a časť výrobnéj haly. Pokyny som rešpektoval a prikladám obrázky nižšie.



Obr. 2.1 A.B. INTERNATIONAL, s. r. o.  
Zdroj: vlastné spracovanie



Obr. 2.2 Výrobná hala  
Zdroj: vlastné spracovanie

Ako som vyššie uviedla, výrobky spoločnosti sa predávajú do viacerých štátov EÚ. Graficky je znázornené percentuálne zastúpenie daných krajín.



Graf 2.1 Vývoz výrobkov do zahraničia v percentuálnom zastúpení  
Zdroj: vlastné spracovanie

Spoločnosť má zatiaľ za sebou 23 úspešných rokov a za tie roky napreduje, čo sa týka rozrastania sa podniku. Pre podnik sú ťažšie posledné roky, čo vedenie podniku pripisuje celkovým zmenám na trhu ale aj celkovej ekonomickej situácii. Avšak podnik vyrába, vyváža, predáva a snaží sa nielen na trhu udržať, ale napredovať.

### *Poslanie spoločnosti*

Poslaním spoločnosti je byť konkurencieschopný v prostredí výrobcov obvi a naďalej napredovať. Taktiež udržať si vysokú kvalitu výrobkov, aby mohli byť naďalej uspokojené požiadavky a potreby zákazníkov. Ale poslaním je aj vytváranie vhodných podmienok pre svojich zamestnancov. Poslaním je aj:

- ochrana životného prostredia;
- bezpečnosť a ochrana zamestnancov pri práci;
- plnenie si svojich záväzkov mimo aj v rámci podniku.

## Ciele spoločnosti

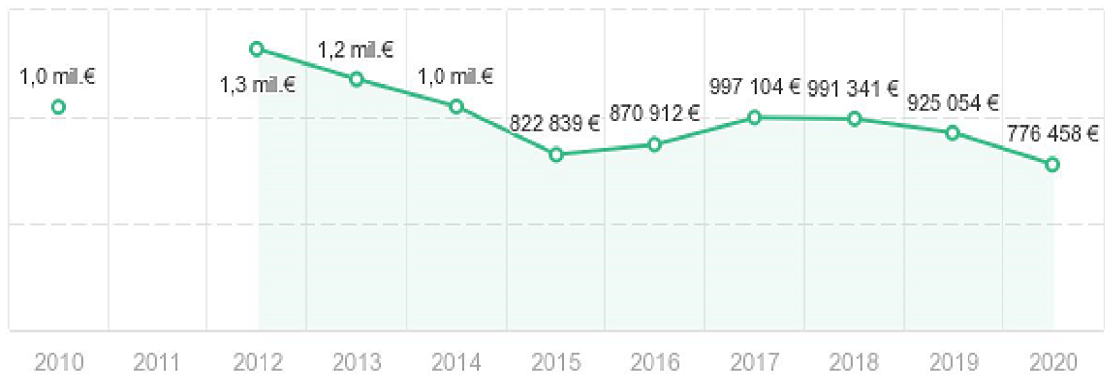
Hlavným cieľom podniku ako každého podniku je dosahovanie zisku. Tomu prispôsobuje aj svoju činnosť. Ďalej je cieľom udržanie kvality svojich výrobkov, minimalizácia percenta reklamácií a dodržiavanie dodávateľsko-odberateľskej disciplíny. Podnikanie v oblasti výroby obuvi je náročné, nakoľko je v tomto odvetví veľká konkurencia aj zo zahraničia. Aj to je dôvodom, prečo si spoločnosť zakladá na vysokej kvalite svojich výrobkov. Snaží sa o maximálnu spokojnosť odberateľov a zákazníkov.

### 2.1.1 Finančné ukazovatele spoločnosti

Ako som vyššie uviedla podnik od roku 1998 napreduje, až na posledné roky od roku 2016, čo má za následok celková ekonomická situácia na trhu. Spoločnosť A.B.INTERINTERNATIONAL, s. r. o. v roku 2020 znížila stratu o 95 % na -1 997 € a tržby jej klesli o 16 % na 776 458 €.

## Tržby

A.B.INTERINTERNATIONAL, s.r.o.

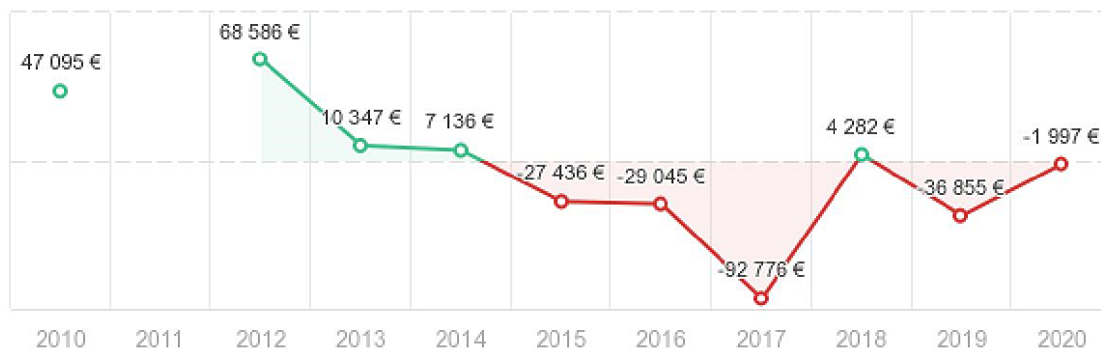


Obr. 2.3 Tržby spoločnosti

Zdroj: [16]

## Zisk

A.B.INTERNATIONAL, s.r.o.

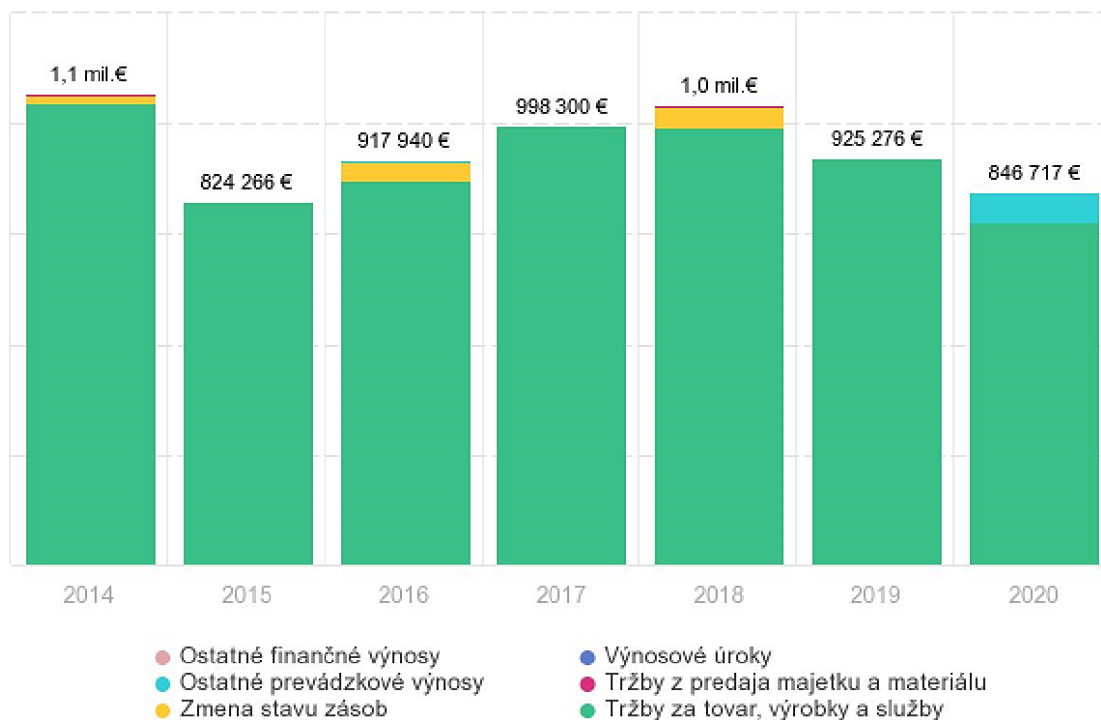


Obr. 2.4 Zisk spoločnosti

Zdroj: [16]

## Celkové výnosy

A.B.INTERNATIONAL, s.r.o.



Obr. 2.5 Výnosy spoločnosti

Zdroj: [16]

## 2.2 Dodávateľské toky a riadenie nákupu

Nákupná činnosť v podniku prebieha v troch fázach, ktoré na seba nadväzujú. Sú prepojené a je veľmi dôležité aby operácie medzi nimi prebiehali presne, rýchlo a efektívne.

Prvá fáza obsahuje všetky činnosti a aktivity, ktoré určujú spotrebu materiálu v budúcnosti, t. j. spotreba podľa plánovania výroby na základe objednávok. Plánovanie výroby, teda spotreba materiálu sa vo väčšine prípadov uskutočňuje na 1 mesiac vopred. Pri určení spotreby sa vychádza buď na základe testovacej výroby (ak sa jedná o nový výrobok – nový model), kde sa zistí presná spotreba materiálu (základného aj pomocného) na daný druh výrobku. Alebo sa vychádza zo štatistiky z predošlých údajov (ak sa plánuje výroba už existujúceho a predtým vyrábaného modelu).

Nasleduje druhá fáza, v ktorej sa uskutočňuje samotné objednávanie materiálu (pomocného aj základného). Výroba sa plánuje podľa objednávok a na základe toho sa objedná požadované množstvo materiálov. Za týmto krokom nasleduje dodanie materiálov dodávateľom do podniku. Pracovníci skladového hospodárstva vykonajú pri príjme na sklad najprv hrubú a potom čistú kontrolu. Pri hrubej kontrole sa skontroluje neporušenosť obalov/krabíc/paliet a skontroluje sa, či sedí skutočný stav so stavom dokladovým (faktúra, dodací list), ďalej či sa zhoduje aj objednaná cena materiálov. Pri čistej kontrole, pri preberaní materiálov na sklad sa skontroluje kvalita už samotných materiálov po rozbalení.

Posledná tretia fáza obsahuje činnosti ako sú platba za materiál dodávateľovi a následné vydanie zo skladu do výroby (na základe objednávok). Platbu zamestnanci ekonomického útvaru vykonávajú bankovým prevodom po prijatí faktúry od dodávateľa a to na základe dohodnutej splatnosti (väčšinou 40, 45 až 60 dní).

V nižšie uvedenej schéme uvádzam činnosti v tomto procese, ktoré ako som už uviedla na seba nadväzujú. Všetky útvary v podniku úzko spolupracujú, nakoľko riadiaci pracovníci sa delia v jednej budove o spoločné priestory, tým pádom, dochádza k rýchlemu prenosu informácií z jedného útvaru do druhého.



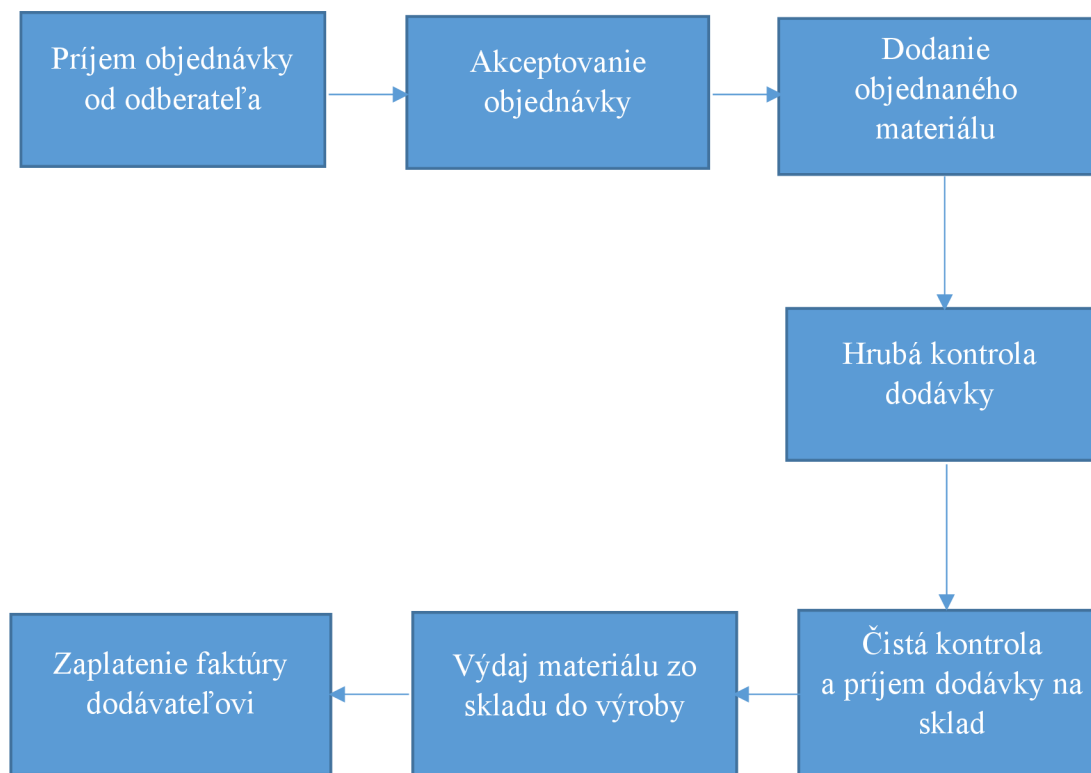


Schéma 2.1 Nákupná činnosť  
Zdroj: vlastné spracovanie

Hlavným cieľom obstarávania materiálov je zabezpečenie potrebného množstva materiálov, v správnej kvalite, v správnom čase, aby sa v žiadnom prípade nenarušila výroba podniku. Výroba musí byť plynulá aby sa dodržali termíny objednávok.

Podnik nakupuje:

Materiály, tie sa členia na:

- výrobné materiály – stávajú sa súčasťou výrobku (základný a pomocný materiál ako napr. koža, šnúrky, látka, podrážky a iné),
- technologické materiály – nestávajú sa súčasťou výrobku ale sú potrebné k výrobe, ako napr. náradie, lepidlá a iné.

### 2.2.1 Plán materiálu

Ako som vyššie uviedla plánovanie materiálu prebieha na základe objednávok. Je veľmi dôležité aby bol materiál zabezpečený v presnom množstve, správnej kvalite, cene a v správnom čase. Termíny pri dodávkach materiálu sú veľmi dôležité aby sa neohrozila výroba. Vždy je potrebné sledovať aj aktuálny stav zásob na sklade. Pracovník skladového hospodárstva sleduje stav zásob priebežne v týždňových intervaloch a to fyzickou inventúrou na sklade. Zistené skutočnosti zapisuje do skladových kariet (viď príloha A). Na základe plánu potom sa objednáva materiál na základe stanovených spotrebných noriem podniku. Materiál sa objednáva väčšinou mesačne, závisí to od objednávok, od ich veľkosti a frekvencie. Objednáva sa väčšinou koža, látky a pod. Materiály, ktoré nie je možné presne vyčíslit' na kus sa potom dodávajú v merných jednotkách ako sú kilo, metre alebo palety.

Pri nových modeloch sa objednáva na základe normy spotreby, ktorá bola zistená pri výrobe vzorky. Pri výrobe sa sleduje spotreba každého jedného materiálu, ktorá sa zapíše. Po výrobe tento model ešte musí prejsť kontrolou, kontroluje sa pevnosť, odolnosť ale aj pružnosť, pohodlnosť a nepremokavosť (ak si to typ výrobku vyžaduje). Ak model kontrolou prejde, tak sa spraví zápis a aritmetický priemer spotrebovaného materiálu. Druh materiálu a presné množstvo na jeden výrobok zamestnanec zapíše.

Ak sa objednáva materiál, ktorý sa používa už na existujúce modely, tak sa vychádza zo zápisov a štatistík z predošlých výrob.



Obr. 2.6 Sklad materiálov  
Zdroj: vlastné spracovanie



Obr. 2.7 Sklad materiálov  
Zdroj: vlastné spracovanie

### 2.2.2 Výber dodávateľov

Výber správneho dodávateľa je veľmi dôležitým krokom, nakoľko požiadavky ako kvalita, cena, dodávkové termíny ovplyvňujú priamo výrobu a aj kvalitu výrobkov podniku. Kvalita výrobkov začína už pri dodaní materiálov. Z tohto dôvodu treba klásť veľký dôraz na výber dodávateľov. Zamestnanci podniku vyberajú dodávateľov svojpomocne, to znamená prieskumom trhu zisťujú a hľadajú vhodných dodávateľov (cez internet, cez dobré meno podniku a pod.).

Podnik si vyberá dodávateľov na základe týchto kritérií:

- kvalita materiálu;
- dodanie v potrebnom množstve a čase;
- služby dodávateľa;
- platobné podmienky;
- spoľahlivosť;
- goodwill podniku.

Ak zamestnanec vyberie vhodného dodávateľa, po odsúhlasení vedením spoločnosti sa s ním uzavrie dodávateľsko-odberateľská zmluva na určitý čas. Každá zmluva musí obsahovať náležitosti, ktorými sú: predmet zmluvy, miesto a čas plnenia zmluvy, platobné podmienky, obchodné podmienky, forma dodania, záručné podmienky a iné. Po objednaní sa materiál doručí do podniku na základe objednávky. Dodanie sa uskutočňuje cestnou nákladnou dopravou, ktorá doručí materiál priamo až do podniku (dopravu zabezpečuje vo väčšine prípadov dodávateľ priamo, ak nie, tak spoločnosť si ju zabezpečí cez dopravné spoločnosti). Pri pristavení nákladného automobilu sa šofér nasmeruje na príslušný sklad, kde sa dodávka po hrubej kontrole preberá pracovníkom skladu na daný sklad. Pracovník skladu pri preberaní kontroluje v prvom rade neporušenosť dodávky (neporušenosť krabíc, paliet, ich zabalenie), cenu dodávky a množstvo, to znamená, či je v súlade fyzický stav so stavom dokladovým. Zo skladu sa potom na základe objednávky z výroby materiál vydáva a presúva sa na spracovanie a prípravu materiálov, odkiaľ potom priamo ide do výroby.



Obr. 2.8 Příprava materiálov do výroby

Zdroj: vlastné spracovanie



Obr. 2.9 Příprava materiálu

Zdroj: vlastné spracovanie

### 2.2.3 Dodávatelia a ich hodnotenie

Zamestnanci podniku vykonávajú hodnotenie dodávateľov podľa potreby. Cieľom je zhodnotiť dodávateľa a zistiť, či je spolupráca s daným dodávateľom do budúcnosti perspektívna.

Sledujú sa tieto kritériá:

- chybné materiály;
- stála cena materiálov;
- dodržanie dohodnutých termínov dodania materiálov;
- postup pri prípadnej reklamacii chybných materiálov.

Na základe zistených skutočností sa môže dospieť k nasledujúcim záverom.

1. Pokračovanie v spolupráci, nakoľko si dodávateľ plní všetky povinnosti a odchýlky sú minimálne.
2. Vyskytujú sa menšie problémy pri dodacích podmienkach, ale nie sú veľké a tým pádom sa dajú tolerovať. Jedná sa väčšinou o dodávateľov, ktorí dodávajú pomocné alebo technologické materiály. Avšak nesmú byť tieto odchýlky časté. V takomto prípade sa dodávateľ o chybách informuje a v spolupráci sa naďalej pokračuje.
3. Dodávateľ si neplní svoje povinnosti a dodacie podmienky. Ak sa ani po informovaní, t. j. upozornení podmienky nezlepšia, v tom prípade sa spolupráca ukončí, prichádza k zrušeniu zmluvy a dodávateľ sa musí nahradiť novým dodávateľom. Tento stav môže nastať, ak sa jedná o dodávateľa, ktorý dodáva hlavný materiál. Pri tomto type materiálov nemôže prísť k meškaniu dodávky a kvalita musí byť tiež 100%, nakoľko už materiál ovplyvňuje kvalitu výrobkov podniku.

#### 2.2.4 Preberanie a skladovanie materiálov

Pracovník skladu preberie dodávku, ktorá sa uloží v hlavnom sklade. Tento sklad sa nazýva sklad materiálov. Skladník skontroluje pri preberaní na sklad a pri ukladaní materiálov na sklad množstvo, neporušenosť a kvalitu materiálov. Zistený stav zapíše na základe príjemky (viď príloha B) do skladovej karty. Ak nastane situácia, že sa dodaný materiál nezhoduje s objednávkou skladník informáciu zapíše a oboznámi ňou pracovníka ekonomického oddelenia. Ak sa zistí odchýlka pri preberaní a hrubej kontrole, tak môže nastať situácia, že sa tovar neprevezme alebo na základe telefonickej dohody s dodávateľom sa dohodne kompenzácia. Ak sa zistia odchýlky už pri vyskladnení ako napríklad odchýlka v množstve alebo kvalite, tak situáciu rieši zamestnanec ekonomického oddelenia reklamáciou. Reklamácia následne môže byť riešená kompenzáciou ako je napr. zľava z ďalšej objednávky, dodanie chýbajúceho alebo nekvalitného materiálu a iné. Ak je dodávka v poriadku tak sa prevezme na sklad a uskladní sa. V tom prípade skladník podpíše dodací list, ktorý má svoje presné číslo a aj informácie o dodávateľovi, aby na základe toho potom ekonomické oddelenie mohlo uhradiť faktúru dodávateľovi. Dodací list skladník odovzdá osobne na ekonomickom oddelení podniku.

#### *Skladovanie a výdaj zo skladu*

Po skončení preberania materiálov sa materiál uskladní do skladu materiálov a stav sa zapíše do skladovej karty. Spoločnosť má jeden veľký sklad materiálov, kde je materiál rozdelený podľa druhu regálovou formou. Na základe objednávky sa potom materiál vyskladňuje dokladom výdajka (viď príloha C) zo skladu do výroby (najprv sa materiál nareže, spracuje a potom postupuje do výroby, kde sa používa pri výrobe obuvi). Vedúci výroby danej smeny fyzicky predloží doklad skladníkovi na vydanie daného druhu materiálu zo skladu v požadovanom množstve. Skladník zistí, či je druh v požadovanom množstve na sklade a následne si vedúci výroby materiál prevezme. Skladník zapíše zmenu stavu do skladovej karty. **Proces prebieha podľa metódy FIFO, t. j. materiál, ktorý príde prvý na sklad sa aj ako prvý zo skladu vyskladní.**

### *Inventarizácia materiálu na sklade*

Inventarizácia celkového majetku podniku, t. j. aj materiálov sa vykonáva raz ročne. Dôvodom je zistenie skutočného stavu zásob a porovnanie so stavom dokladovým. Vykonávajú ju vedúci jednotlivých oddelení podniku. Pri inventarizácii môže dôjsť k následným výsledkom:

- Manko – skutočný stav je nižší ako stav dokladový, t. j. stav v účtovníctve.
- Prebytok – skutočný stav je vyšší ako stav dokladový, t. j. stav v účtovníctve.
- Škoda – ak je materiál znehodnotený (napríklad vplyvom prostredia a nevhodnou manipuláciou).
- Prirodzený úbytok – technické a technologické straty, ktoré sú prirodzené.

Ak dôjde k nehode, tak sa zisťujú príčiny, kde nastala chyba (môže byť v evidencii ale môže byť aj následok odcudzenia). Za sklad, t. j. aj materiál na sklade je zodpovedný vedúci skladu, skladník. Vzniknutú škodu musí nahradiť a škoda je zapísaná do nákladovej položky.

### *Evidencia zásob*

Ako som vyššie uviedla podnik má viac druhov materiálov, ktoré má uložené v sklade a to v rôznom stupni spracovania. Je veľmi dôležité riadiť a sledovať pohyb a stav materiálov. Túto činnosť má na starosti hlavne vedúci skladu a informácie posúva ekonomickému oddeleniu. Zásoby musia byť v požadovanom limite na sklade, aby nedošlo k stavu, že by výroba nebola možná alebo by mala meškanie. Aj z pohľadu nákladov je veľmi dôležité správne a presné riadenie zásob.

Samotná evidencia zásob je spojená aj s kontrolou stavu zásob všetkých položiek, pri ich príjme ale aj výdaji zo skladu. Činnosť vykonáva skladník, ktorý prehliadkou a kontrolou zisťuje aktuálny stav materiálu – zásob na sklade. Obhliadku a kontrolu vykonáva každý deň, aby nedošlo k výpadku alebo nedostatku materiálov. Skladník vedie evidenciu na základe ktorej má prehľad o zásobách na sklade.



### **2.3 SWOT analýza a zistené nedostatky**

Spoločnosť A. B. INTERNATIONAL, s. r. o. sa počas svojho pôsobenia vypracovala na modernú spoločnosť, ktorá je konkurencieschopná, využíva moderné technológie pri výrobe svojich výrobkov a samozrejme vytvára veľmi dobré pracovné podmienky a prostredie pre svojich zamestnancov. Zaoberá sa výrobou obuvi (viacerých modelov a typov), ktoré predáva do viacerých krajín EÚ. Čo sa týka obstarávania, podnik pracuje na maximálnej úrovni a snaží sa eliminovať problémy. Ak aj nejaký problém nastane, tak zamestnanci podniku spolu s vedením vzniknutý problém okamžite riešia. Avšak sledovaním a rozhovormi s vedením a zamestnancami podniku, som zistila aj určité nedostatky.

Zistené nedostatky som po konzultácii s vedením podniku zapracovala do SWOT analýzy.

#### **Zistené nedostatky:**

1. Nedostatok, ktorý by som označila ako prvý a hlavný je chýbajúci ekonomický program, ktorý by riadil skladové hospodárstvo a uľahčil činnosť zamestnancov.
2. Ďalším nedostatkom je chýbajúce kritériá a konkrétne rozpracovanie požiadaviek pri výbere vhodných dodávateľov. Dodávatelia sa vyberajú na základe dostupných informácií, ktoré nie sú detailné a na základe intuícií zamestnanca, prípadne vedenia podniku.
3. Posledný, ktorý by som uviedla je nedostatok v riadení zásob. Pri zásobovaní materiálov slúži jeden hlavný sklad materiálov. Ako som vyššie uviedla, materiál nie je roztriedený ale len uložený podľa regálov. Evidencia materiálov sa vedie v dokladovej forme, v tomto bode tak isto chýba ekonomický program, ktorý by uľahčil celú evidenciu skladového hospodárstva.

Tab. 2.1 SWOT analýza

	<b>Pomocné Dosiachnutie cieľov</b>	<b>Škodlivé Dosiachnutie cieľov</b>
<b>Vnútroňný pôvod (atribúty podniku)</b>	<p><i>Silné stránky (Strengths)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalitné výrobky.</li> <li>• Dlhodobé pôsobenie na trhu.</li> <li>• Vysoká úroveň komunikácie.</li> <li>• Dobrá pracovná klíma.</li> <li>• Dobrá finančná situácia.</li> <li>• Stály a dobre školený personál.</li> </ul>	<p><i>Slabé stránky (Weaknesses)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzervatívny prístup k inováciám.</li> <li>• Nízka úroveň informačného systému.</li> <li>• Nízka úroveň riadenia zásob.</li> <li>• Chýbajúce kritériá pri výbere dodávateľov.</li> </ul>
<b>Vonkajší pôvod (atribúty prostredia)</b>	<p><i>Príležitosti (Opportunities)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ľahký prístup na nové trhy.</li> <li>• Priaznivé politické podmienky.</li> <li>• Konkurencieschopnosť na trhu.</li> </ul>	<p><i>Hrozby (Threats)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Celosvetová pandémia COVID 19.</li> <li>• Zvýšenie konkurenčného tlaku zo zahraničia.</li> <li>• Legislatívne zmeny.</li> </ul>

Zdroj: vlastné spracovanie

Zo SWOT analýzy vyplýva, že hlavnou silnou stránkou podniku je kvalita. Spoločnosť vyrába kvalitné výrobky, čo sa odzrkadľuje aj na dopyte. Dlhodobé pôsobenie na trhu a stály zamestnanci sú tiež silnou stránkou spoločnosti. Personál je dobre školený a stabilný, nedochádza k rotácii. Slabé stránky v rámci spoločnosti sú hlavne konzervatívny prístup vedenia podniku k inováciám. Po rozhovoroch som zistila, že je to aj vekom zahraničného majiteľa, ktorý je už starší a neverí veľmi moderným informačným technológiám. Príležitosti, ktoré podnik má v rámci svojho pôsobenia sú otvorenosť zahraničných trhov. Na druhej strane ohrozenia, ktoré vyplývajú z externého prostredia sú neovplyvniteľné a napríklad pandémia COVID19 zasiahla celý svet a spomalila ekonomiku v každej krajine. Z tohto vychádzajú silnie aj zahraničný tlak konkurencie a prichádzajú legislatívne zmeny na Slovensku. Tieto negatívne javy spoločnosť bohužiaľ ovplyvniť nevie. V ďalšej kapitole sa zameriam na tie zmeny a návrhy, ktoré ovplyvniť vie a mohli byť pre podnik prospešné.

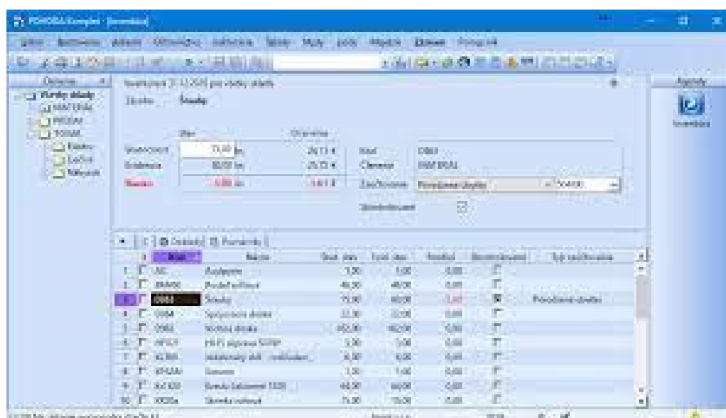
### **3 NÁVRHY OPATRENÍ NA ZLEPŠENIE A ICH VYUŽITIE V PODNIKOVOM PROSTREDÍ**

Ako som v predošlej kapitole uviedla, v poslednej kapitole sa budem venovať návrhom na zlepšenie, ktoré spoločnosť môže ovplyvniť. Po rozhovore s vedením spoločnosti ohľadom možností ale aj ohrození spoločnosti som spracovala SWOT analýzu. Z nej vyplýva, že situácia, ktorá hrozí z externého prostredia je veľmi ťažko ovplyvniteľná a každý jeden podnik na trhu sa s ňou musí zaoberať. Skrz pandémie, ktorá je svetovou už druhý rok, sa ekonomika celosvetovo spomalila a tlak konkurencie zo zahraničia sa zvyšuje. Pri výrobe obuvi je tento tlak citeľný, nakoľko dovoz z tretích krajín potláča ceny výrobkov smerom dole.

#### **3.1 Návrh na zlepšenie pri riadení zásob a ich evidencii**

Ako prvý nedostatok, ktorý som v predošlej kapitole uviedla, bol chýbajúci ekonomický program, ktorý by uľahčil celkové riadenie zásob ale aj jeho evidenciu. Program by viedol k úspore času, ktorý pracovník venuje fyzickému vypisovaniu dokladov (pri príjme, výdaji aj pri skladovaní), ďalej ktorý venuje fyzickej dennej kontrole stavu zásob a tak isto aj presun informácií medzi útvarmi – medzi jednotlivými zamestnancami by bol rýchly a presný. Po prieskume trhu som zistila, že na trhu je viac informačných programov, ktoré slúžia práve na skladové hospodárstvo. Zvolila som ale jednoduchšiu variantu a to ekonomický software POHODA, nakoľko vybraná spoločnosť je menšia a POHODA má veľmi veľa využití na každom úseku podniku. K programom, ktoré súvisia so skladovým hospodárstvom je možnosť zabezpečenia aj čiarových kódov a evidencie zásob na základe tohto systému, avšak z pohľadu skúmanej spoločnosti mi to príde ako neefektívne a investícia by bola vysoká. Skladové hospodárstvo na základe čiarových kódov by bolo v danej spoločnosti zbytočné.

POHODA je informačný ekonomický a účtovný systém, ktorý by mal v podniku široké využitie. Na účtovníctvo využíva spoločnosť iný druh programu. V POHODE by boli jednotlivé útvary prepojené a samotná evidencia a skladové hospodárstvo by boli efektívnejšie. Spoločnosť by ušetrila čas aj peniaze.



Obr. 3.1 Program POHODA

Zdroj: [17]

### 3.2 Hodnotenie a výber dodávateľov

Nedostatok, ku ktorému by som chcela dať ďalší návrh, sú chýbajúce kritériá a konkrétne rozpracovanie požiadaviek pri výbere vhodných dodávateľov. Dodávatelia sa vyberajú na základe dostupných informácií, ktoré nie sú detailné a na základe intuícii zamestnanca, prípadne vedenia podniku. Sledovaná spoločnosť nemá samostatný útvar nákupu. Ako som uviedla v predošlej kapitole, všetky nákupné činnosti rieši ekonomické oddelenie alebo vedenie podniku na základe informácií a vlastného uváženia. Ak si to povaha a veľkosť podniku nevyžaduje, aby bol vytvorený útvar nákupu, tak by som navrhovala aby sa nákupnej činnosti venovalo oddelenie skladového hospodárstva, zamestnanci, ktorí sa venujú činnostiam a záznamom v skladoch. Zamestnanci skladu nemajú celodennú činnosť, a práve preto by tento voľný čas mohol byť využitý efektívne. Tento čas by sa mohol venovať výberu, hodnoteniu a evidencii dodávateľov.

Zamestnanci by mohli vykonávať nasledovné činnosti:

- zisťovať aktuálnu situáciu na trhu s materiálmi, raz za mesiac alebo za dva mesiace by zamestnanci mohli preveriť ponuku dodávateľov a zistiť cenovú situáciu na trhu, tak by sa mohlo predísť k nakupovaniu predraženého materiálu;

- vyhľadávať nových dodávateľov, ktorí by mohli ponúkať lepšiu kvalitu, cenu a aj služby;
- vyberať nových dodávateľov na základe kritérií a porovnávať ich s kritériami už súčasných dodávateľov podniku. Kritériá uvádzam nižšie.

Ako som už uvádzala dodávatelia sú pre podnik veľmi dôležitým článkom, nakoľko ovplyvňujú kvalitu výrobkov podniku ale aj celú výrobu. Nesprávne zvolený dodávateľ môže mať za následok spomalenie, až narušenie výrobného procesu. Aj z tohto dôvodu si myslím, že najdôležitejšou časťou je práve výber vhodného dodávateľa.

Pri kritériách by som navrhovala zostrojenie tabuľky s kritériami, ktoré by sa porovnávali pri každom potenciálnom alebo už existujúcom dodávateľovi.

Nových dodávateľov je možné hľadať cez:

- *internet;*
- *výstavy a veľtrhy;*
- *telefónne zoznamy;*
- *na základe informácií od iných podnikov – goodwill podniku.*

Kritériá, ktoré navrhujem brať do úvahy sú:

- *cena* – je dôležitá ale nemala by byť na úkor kvality materiálov;
- *kvalita* – je vo výrobnom podniku nevyhnutná;
- *miesto dodávateľa* – je dôležitá z hľadiska časovej spoľahlivosti dodávok a z hľadiska ceny za prepravu;
- *poskytovanie služieb dodávateľa* – rôzne bonusy, platobné podmienky a prípadné vybavenie reklamácie;
- *časová spoľahlivosť dodávok* – časová spoľahlivosť dodávky je veľmi dôležitá, nakoľko výrobný proces nemôže byť narušený.

Pri výbere by som navrhovala, aby zamestnanci skladového hospodárstva spravili zoznam existujúcich dodávateľov spoločnosti a na základe bodových kritérií ich ohodnotili. Tak by mohli zostaviť stupnicu dodávateľov od najlepších, až po najmenej spoľahlivých. S dodávateľmi, ktorí by kritériá nespĺňali by mohla byť zmluva rozviazaná

a nahradili by ich nový dodávateľia. Tak isto, by sa aj nový potenciálny dodávateľia, ktorí na trhu sú bodovo ohodnotili a ešte predtým, než by sa s nimi spísala zmluva, by prešli takpovediac výberovým konaním, čo by mohlo viesť k úspore financií a času v budúcich objednávkach materiálov.

Tabuľka by mohla byť zostrojená v programe EXCEL, ktorý by s počítaním bodov pomohol k časovým úsporám.

Tab. 3.1 Kritériá dodávateľov

Kritériá		Body
Cena	Stabilné ceny	5 bodov
	Rabaty	3 body
Kvalita	Kvalitný materiál	10 bodov
	Menej časté poškodenia	5 bodov
	Časté poškodenia	0 bodov
Miesto dodávateľa	Zabezpečenie dodávky	0 – 10 bodov
Poskytovanie služieb	Vybavenie reklamácie	0 - 10 bodov
Časová spoľahlivosť	Dodržanie termínov	0 - 10 bodov
Splatnosť faktúr	60 dní	10 bodov
	45 dní	5 bodov
	14 dní	3 body

Zdroj: vlastné spracovanie

**Na základe kritérií, by sa potom dodávateľia rozdelili do 3 skupín a to:**

- dodávateľ kategórie A – získal by 55 až 40 bodov;
- dodávateľ kategórie B – získal by 39 až 25 bodov;
- dodávateľ kategórie C – získal by 24 až 0 bodov, t. j. nebol by vhodným pre podnik.

Na základe vyhodnotenia, by sa potom dodávateľia spracovali v tabuľkovej forme a s bodovým hodnotením, čo by uľahčilo rozhodovanie pri výbere najvhodnejších dodávateľov, ktoré sa v súčasnosti dejú len na základe základných informácií a subjektívnych pocitov.

### 3.3 Návrh v riadení zásob

Nedostatok, ktorý som uviedla ako posledný, bol v riadení zásob. Pri zásobovaní materiálov slúži jeden hlavný sklad materiálov. Ako som už uviedla, materiál nie je roztriedený ale len uložený podľa regálov. Evidencia materiálov sa vedie v dokladovej forme. Uskladnenie materiálov nie je v sklade prehľadné a materiál sa vydáva systémom FIFO, t. j. prvý do skladu prvý zo skladu. Tento systém riadenia zásob a samotného skladovania je neprehľadný, neefektívny a dochádza k časovým stratám, pri denných kontrolách materiálov, hľadani pri výdaji a pod.

Mojim návrhom je rozdelenie skladu materiálov na viac častí a použiť systém zásobovania ABC. Pri rozdelení skladu vyznačiť časti skladu s materiálom a značenie upevniť na samotných regáloch, aby bolo skladovanie prehľadné. ABC metódu by som odporučila využiť aj z hľadiska roztriedenia materiálov a úspory nákladov. Pri ABC metóde je zadelenia materiálu jasné a pri objednávkach zreteľné, čo chýba a čo treba doobjednať.

Ako vieme roztriedenie pri ABC metóde je nasledovné, skupinu A tvoria materiály, ktoré majú veľkú spotrebu a najvyššiu hodnotu. Týmto by sa mala venovať najväčšia pozornosť. Tieto materiály tvoria podstatu výrobkov a majú aj z toho dôvodu najväčšiu hodnotu. Pri týchto je objednávanie častejšie.

Skupinu B by tvorili materiály, ktoré síce vstupujú do výrobku ale netvoria jeho podstatnú časť. Hodnota týchto materiálov je už nižšia, je možné ich objednať naraz vo väčšom množstve a v sklade im vyhradiť priestor s označením.

Skupina C by predstavovala materiály, ktoré nevstupujú priamo do výrobku ale sú potrebné pri výrobe. Tieto by mali úplne najnižšiu hodnotu a objednali by sa vo väčšom množstve a uskladnili sa v patričnom skladovom priestore, ktorý by bol zvolený len pre tieto materiály.

Na základe štatistík z minulých rokov a objednávok v súčasnosti, by sa spravila tabuľka s percentuálnym zastúpením jednotlivých druhov materiálov (do kategórií A, B a C) a následne by sa zostavil plán riadenia zásob. Chýbajúce zásoby by sa doplnili na potrebnú úroveň (najmä B a C) a všetky druhy zásob by získali svoje pevné miesta v sklade materiálov s vyznačením. Týmto by sa ušetrili náklady a nedochádzalo by k časovým stratám.

### 3.4 Výsledné zhodnotenie

Cieľom bakalárskej práce bolo analyzovať logistický systém v dodávateľských tokoch s návrhom na zlepšenie súčasného stavu v konkrétnom podniku. V prvom rade by som chcela poďakovať vedeniu spoločnosti A. B. INTERNATIONAL, s. r. o za otvorenie brán podniku aj v týchto neľahkých časoch, a možnosť nazretia do logistických procesov podniku. Chcela by som poďakovať aj zamestnancom spoločnosti, ktorý mi venovali svoj čas a zorientovali ma v podnikových činnostiach. Výber dodávateľov a samotný nákup patrí vo výrobných podnikoch k jedným z najdôležitejších činností. Od toho môže závisieť úspech celého výrobného procesu a finálneho výrobku. Z tohto dôvodu je potrebné klásť veľký dôraz na obstarávanie a riadenie zásob. Vedenie podniku je trocha konzervatívne, čo sa týka moderných informačných technológií a v niektorých činnostiach nedajú dopustiť na overené procesy a systémy. Avšak musím skonštatovať, že moje návrhy prijalo vedenie spoločnosti s nadšením. Vyjadriť sa, že som im vniesla pohľad zvonka a ukázala som im možnosť zefektívnenia procesov, zníženia nákladov a ušetrenia času. S nadšením prijali aj hodnotenie dodávateľov a častejší prieskum trhu s materiálmi. Tak by sa mohlo zabrániť nákupom predraženým materiálom a opäť by to mohlo viesť k zníženiu nákladov. Pri bodovom hodnotení by sa mohlo predísť prípadným meškaniam dodávok, znížil by sa počet reklamácií a mohla by sa zvýšiť úroveň spolupráce s dodávateľmi.



## Záver

Výrobná spoločnosť má neľahkú úlohu pri zabezpečovaní celého fungovania podniku, nakoľko kvalita výrobkov ovplyvňuje výšku dopytu po nich. Je veľmi dôležité aby bol zabezpečený plynulý chod výroby ale aj dodávateľské toky a činnosti týkajúce sa zásobovania. Podniky majú pred sebou neľahkú úlohu obstať v konkurenčnom boji, hlavne pri dovoze podobných výrobkov zo zahraničia.

Cieľom predloženej bakalárskej práce bolo analyzovať logistický systém v dodávateľských tokoch s návrhom na zlepšenie súčasného stavu v konkrétnom podniku. V prvej teoretickej časti práce som chcela predostrieť teoretické poznatky zo skúmanej problematiky. Ako je logistika, výroba a zásobovacia logistika. V druhej časti, a to v analytickej, ktorá sa delila na dve kapitoly som sa sústredila na analyzovanie činností vo vybranej spoločnosti A. B. INTERNATIONAL, s. r. o. Vedenie spoločnosti mi vyšlo v ústrety a poskytlo mi potrebné informácie k splneniu cieľa mojej práce. Dovolilo mi nazrieť to každodenných činností podniku, do chodu spoločnosti a aj zamestnanci podniku boli veľmi nápomocní, za čo im patrí veľká vďaka. Na základe analýzy, rozhovorov a sledovania som zistila nedostatky týkajúce sa dodávateľských tokov a skladového hospodárstva. Nedostatky pramenia aj z konzervatívneho postoja vedenia spoločnosti ale aj z neľahkej situácie, ktorá v súčasnosti vládne svetom. Vzhľadom na zistené nedostatky, ktoré som podrobnou analýzou zistila, som v časti návrhov odporučila možné riešenia pre odstránenie zistených nedostatkov. Vedenie spoločnosti moje návrhy prijalo s nadšením a privítalo nezainteresovaný pohľad zvonka. Moje nápady a zistenia sa im páčili, zvažujú aj ich postupné použitie a zavedenie. Verím, že moja bakalárska práca môže byť pre spoločnosť prínosom. Pri jej písaní som sa aj ja obohatila teoretickými poznatkami a praktickými skúsenosťami, ktoré mi v budúcnosti a v ďalšom štúdiu budú nápomocné.

## Zoznam zdrojov

- [1]. VIESTOVÁ, K., ŠTOFILOVÁ, J., Oreský M., Škapa R.: Lexikón logistiky, Bratislava: 2005. ISBN 80-255-2007-1.
- [2]. ČAMBÁL, M. – CIBULKA, V. Logistika. Vydavateľstvo: STU, 2008, ISBN 9788022729048.
- [3]. GROS, I. Logistika. Vydavateľstvo VŠCHT, 1996. ISBN 8070802626.
- [4]. HÝBLOVÁ, Logistika. Skriptum. 59s., 2006, ISBN 80-7194-914-0.
- [5]. DRAHOTSKÝ I., ŘEZNÍČEK B.: Logistika procesy a jejich řízení. Brno: Computer press, 2003. 334S. ISBN 80-7226-521-0.
- [6]. SIXTA, J., MAČÁT, V., Logistika – Teorie a Praxe, Brno: CP Books, 2005. 315 s. ISBN 80-251-0573-3.
- [7]. ŠADEROVÁ, J., MARASOVÁ, D., BOROŠKA, J., Technické prostriedky logistiky 2, Košice : TU, FBERG, 2002. 101 s. ISBN 80-8073-003-2.
- [8]. ČERVEŇAN, Š. Logistika. Bratislava: Vydavateľstvo STU, 1999. ISBN 80-227-1293-000.
- [9]. KRÁLOVENSÝ, J. a M. ŠULGAN. Uplatňovanie logistických systémov vo výrobných firmám. Strojárstvo, Žilina: MEDIA/ST, 2006. 10(1). ISSN 1335-2938
- [10]. BIGOŠ, P. – Kiss, I. Materiálové toky a logistika II. 1 vyd. Košice: Technická univerzita, 2005, ISBN 80-8073-263-9
- [11]. DUPAL, A. - BREZINA, I.: Logistika v manažmente podniku, Bratislava: SPRINT, 2006. ISBN 80-89085-38-5.
- [12]. DRAHOTSKÝ I., ŘEZNÍČEK B.: Logistika procesy a jejich řízení. Brno: Computer press, 2003. 334S. ISBN 80-7226-521-0.
- [13]. KONEČNÝ, M. Logistika v systéme řízení podniku. Ostrava: VŠB-TU, 1999, ISBN 80-7078-667-1.
- [14]. KRÁL, J.: Podniková logistika, Riadenie dodávateľského reťazca, 1. vydanie, Žilina: EDIS – vydavateľstvo ŽU, 2001. ISBN 80-7100-864-8
- [15]. KUPKOVIČ M. a kol. Podnikové hospodárstvo. Sprint, vfra, Bratislava: 2002, ISBN 80-88848-93-8.
- [16]. <https://finstat.sk/35749563> [cit. 14.02.2021]
- [17]. [https://www.stormware.sk/pohoda/pohoda.aspx?gclid=CjwKCAjwhMmEBhBwEiwAXwFoERM-fiPwtEdr2l8Mqwance4Rrnl7hkNnnelRmWNaGQj-YsKwVCn-lRoC76UQAvD\\_BwE](https://www.stormware.sk/pohoda/pohoda.aspx?gclid=CjwKCAjwhMmEBhBwEiwAXwFoERM-fiPwtEdr2l8Mqwance4Rrnl7hkNnnelRmWNaGQj-YsKwVCn-lRoC76UQAvD_BwE) [cit. 16.03.2021]

## Zoznam skratiek a značiek

atď.	a tak ďalej
a pod.	a podobne
kol.	kolektív
napr.	napríklad
resp.	respektíve
s. r. o.	spoločnosť s ručením obmedzeným
t. j.	to jest
vid'.	pozri

## Zoznam grafických objektov a tabuliek

### Obrázky

Obr. 1.1	SCOR model	11
Obr. 1.2	Zásobovacia logistika	13
Obr. 1.3	Faktory ovplyvňujúce nákupné rozhodovanie	17
Obr. 2.1	A. B. INTERNATIONAL, s. r. o.	20
Obr. 2.2	Výrobná hala	20
Obr. 2.3	Tržby spoločnosti	22
Obr. 2.4	Zisk spoločnosti	23
Obr. 2.5	Výnosy spoločnosti	23
Obr. 2.6	Sklad materiálov	27
Obr. 2.7	Sklad materiálov	27
Obr. 2.8	Príprava materiálov do výroby	29
Obr. 2.9	Príprava materiálov	29
Obr. 3.1	Program POHODA	36

### Tabuľky

Tab. 2.1	SWOT analýza	34
Tab. 3.1	Kritériá dodávateľov	38

### Grafy

Graf 2.1	Vývoz výrobkov do zahraničia v percentuálnom zastúpení	21
----------	--	----

### Schémy

Schéma 2.1	Riadenie nákupu	25
------------	-----------------	----

## **Zoznam príloh**

Príloha A      Skladová karta

Príloha B      Príjemka

Príloha C      Výdajka





Autor/ka (vypracoval/a)	Nikoleta Móczár
Název BP	Zásobovacia logistika vo vybranom podniku
Studijný odbor	Logistika dopravy
Rok obhajoby BP	2021
Počet stran	41
Počet príloh	3
Vedoucí BP	Ing. Mgr. Anita Schniererová
Anotace	Nielen v súčasnosti, počas celosvetovej pandémie ale neustále majú výrobné podniky neľahkú úlohu, aby sa udržali na trhu a obstáli v silnom konkurenčnom boji. Musia vyrábať efektívne ale aj ísť s dobou, ktorá si vyžaduje neustále inovácie, flexibilitu a v neposlednom rade uspokojovanie zákazníkov. Z tohto dôvodu musia byť všetky činnosti v podniku premyslené, naplánované, kvalitne zorganizované a efektívne. K tomuto napomáha logistika. Logistické systémy majú dôležitú úlohu v podniku a musia sa dopĺňať tak, aby bol zabezpečený neustály tok informácií, materiálov a výrobkov. Logistické procesy, operácie musia na seba nadväzovať, dopĺňať sa a to tak, aby bol zabezpečený stály a nepretržitý tok informácií, materiálu a výrobkov. Bakalárska práca sa venuje logistickým systémom v konkrétnej výrobnjej spoločnosti. Cieľom bakalárskej práce je analyzovať logistický systém v dodávateľských tokoch s návrhom na zlepšenie súčasného stavu v konkrétnom podniku.
Klíčové slova	podnik, logistika, logistický systém, výroba, optimalizácia
Miesto uložení	ITC (knihovna) Vysoké školy logistiky v Přerove
Signatura	