

# Logistické služby Strategie

Ing. Marek Vinš, Ph.D.



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

**MŠMT**  
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

# Logistické služby

## Úvod do strategie

vinsm@vse.cz

**Strategie:** dlouhodobý plán činností vytvořený k dosažení určitého cíle



# Logistické služby

Vliv podnikové strategie

vinsm@vse.cz

## Podniková strategie

### Logistická strategie

Zásobování

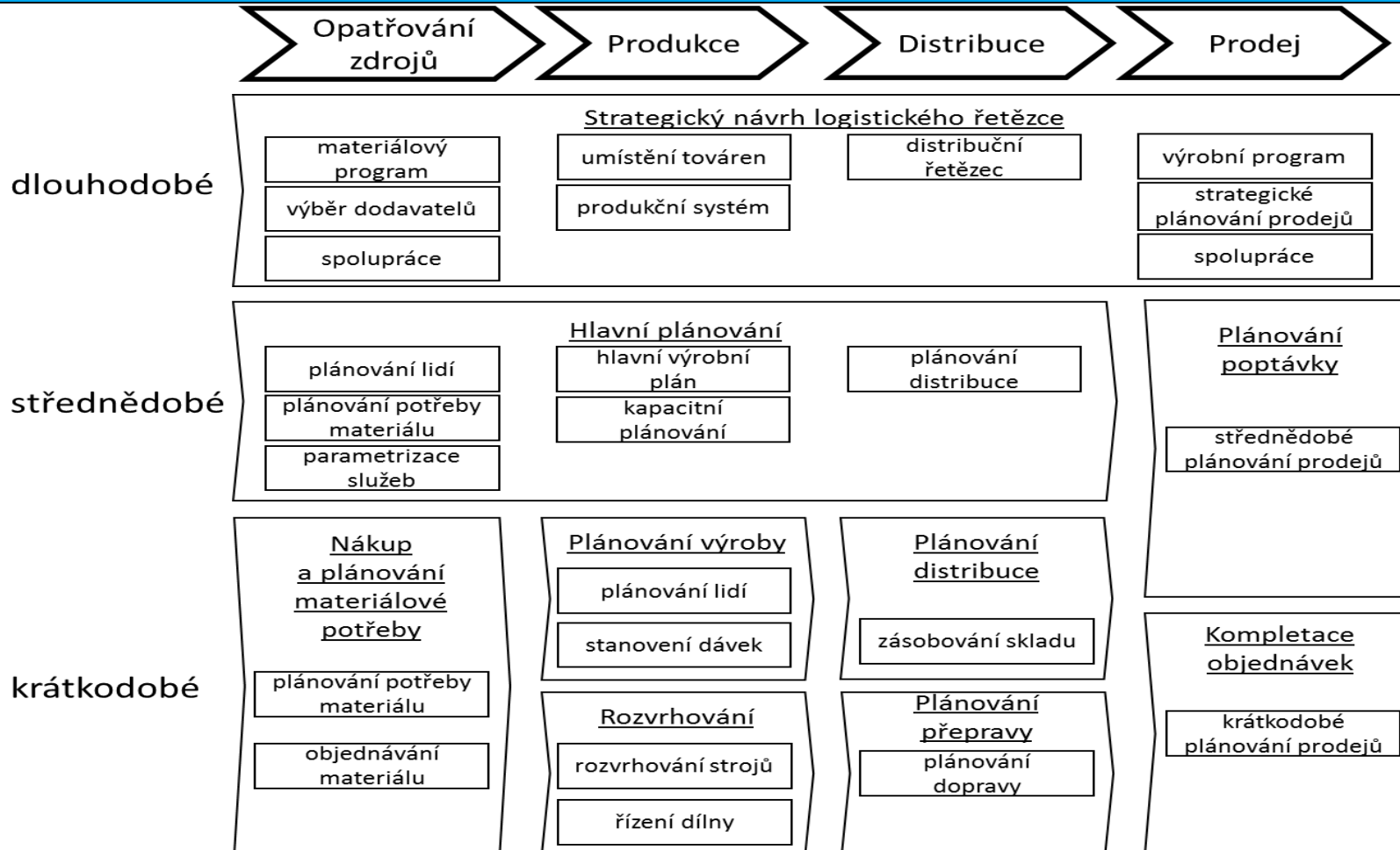
Výroba

Distribuce



# Logistické služby

## Plánování klíčových oblastí SCM



# Logistické služby

## Konkurenční výhody logistických služeb

vinsm@vse.cz

- Cena
- Kvalita (DIFOT)
- Rychlost a flexibilita
- Globální dosažitelnost
- Individualizace
- Inovace
- Ekologie

# Logistické služby

## Příklady logistických služeb s konkurenční výhodou

- Monitoring zásob a stockout
- Kvalita obchodních zástupců
- Pravidelné návštěvy obchodních zástupců u zákazníků
- Sledování úrovně standardů ve skladu u

- zákazníka
- Společný vývoj
- Sledování pronikání výrobku na trhu
- Sdílení dat

- Avíza o dodávce
- Snadnost objednávání
- Potvrzení objednávky
- Vyřizování žádostí a dotazů
- Frekvence dodávek
- Průběžná doba dodávky
- Spolehlivost průběžné doby dodávky
- Včasné dodávky
- Zpoždění expedice

- Kompletnost dodávek
- Redistribuce
- Informace o stavu dodávek
- Sledování objednávek
- Podíl nerealizovaných dodávek
- Dostupnost
- Spolehlivost dodávek
- Neúplnost dodávek
- Substituce produktů

- Přesnost faktur
- Vratky
- Vadné výrobky
- Čitelnost informací na obalu výrobku
- Kvalita obalů

- Vhodnost obalů k vystavení v prodejně
- Řešení stížností
- Dostupnost náhradních dílů
- Full servis

# Logistické služby

## Základní druhy strategií v logistice

vinsm@vse.cz

- Mass SCM
- Lean SCM
- Agile SCM
- Resilient SCM
- Green SCM
- SCM 4.0



# Logistické služby

## Strategie SCM

vinsm@vse.cz

### Mass SCM

- Snižování nákladů zvyšováním objemů výroby
- Funkční řízení
- Direktivní řízení bez zapojení zaměstnanců
- Transakční vztah k dodavatelům
- Push princip

### Lean SCM

- Kontinuální vyhledávání a odstraňování plýtvání
- Odstraňování nadprodukce, čekání, pohybů, defektů a neadekvátního využívání lidské síly
- JIT a Kanban technologie zásobování

# Logistické služby

## Strategie SCM

vinsm@vse.cz

### Agile SCM

- Spokojenost zákazníka
- Zvýšení kvality a **úrovně služeb**
- Rychlost dodání a minimalizace nákladů díky bodu rozpojení

### Resilient SCM

- Odolný logistický řetězec má reagovat na turbulence na trhu
- Aplikace risk managementu do SCM
- Strategické zásoby a flexibilní zásoby dodavatelů
- Revenue management
- ISO 9001:2015

# Logistické služby

## Strategie SCM

vinsm@vse.cz

### Green SCM

- Snižování negativního vlivu na životní prostředí
- ISO 20400:2017

### SCM 4.0

- Vychází z průmyslu 4.0
- Zvyšující se mzdové náklady a nedostatek lidských zdrojů vedou k automatizaci
- Požadavky na krátké dodací lhůty a zároveň nové technologie povedou k nearshoringu
- Poskytování výrobků se mění na uspokojování potřeb

**Děkuji za pozornost 😊**

marek.vins@vse.cz

# Logistické služby Nákup

Ing. Marek Vinš, Ph.D.



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

**MŠMT**  
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

# Logistické služby

Úvod

vinsm@vse.cz

## Logistický řetězec

Nákup

Distribuce

Výroba

Trh  
surovin

Dodavatel

Dodavatel

Výrobce

Velkoobchod

Maloobchod

Zákazník

# Logistické služby

## Úvod do nákupu

vinsm@vse.cz

**Nákup (Purchasing):** obchodní operace, mající za cíl získání zboží či služeb potřebných k uspokojení vnitropodnikových potřeb či potřeb zákazníka

### **Opatřování (Procurement):**

krytí potřeb hmotných statků či služeb, pracovníků a finančních prostředků

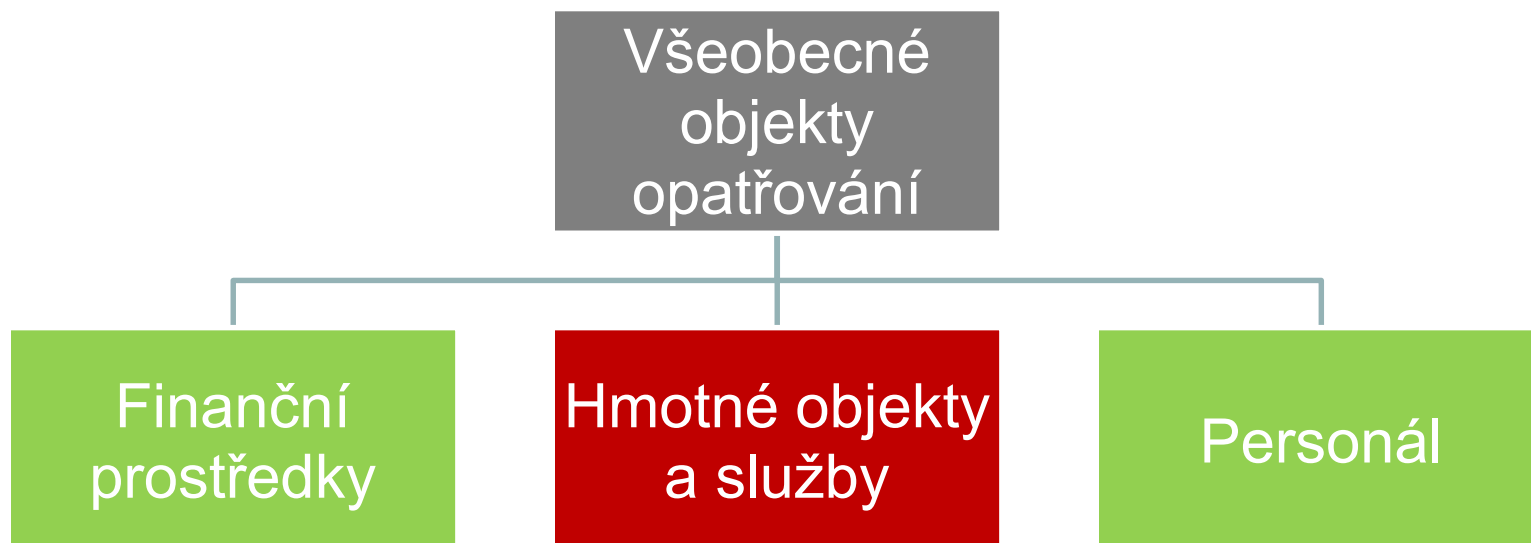
**Zásobování (Supply):** procesy přísunu nakoupeného zboží v potřebném množství, struktuře, kvalitě a čase od dodavatele do místa výrobní nebo konečné spotřeby

# Logistické služby

Úvod do nákupu

vinsm@vse.cz

## Objekty opatřování



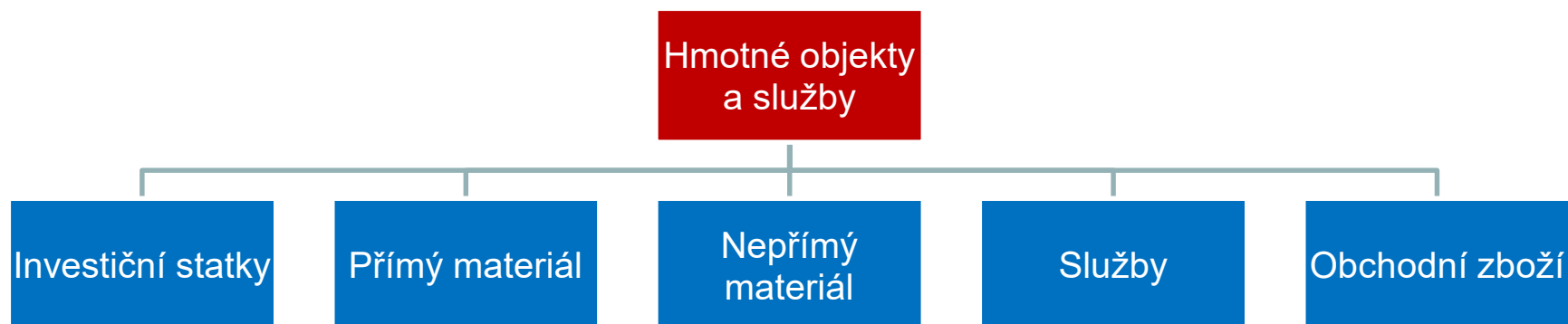


# Logistické služby

Úvod do nákupu

vinsm@vse.cz

## Objekty nákupu



# Logistické služby

## Úvod do nákupu

vinsm@vse.cz

### Specifika nákupního chování organizací:

- ❖ Méně zákazníků
- ❖ Větší zákazníci
- ❖ Úzké dodavatelsko-odběratelské vztahy
- ❖ Geografická koncentrace zákazníků
- ❖ Závislost poptávky na poptávce po koncovém produktu
- ❖ Nepružnost poptávky
- ❖ Kolísavost poptávky
- ❖ Profesionální nakupování

# Logistické služby

## Úvod do nákupu

vinsm@vse.cz

### ..další specifika

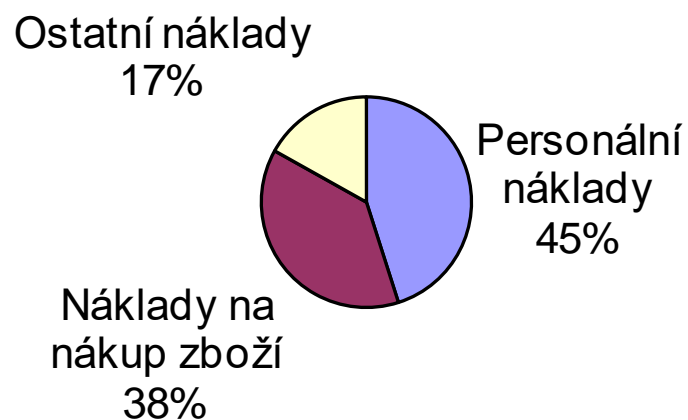
- ❖ Vysoký důraz na spolehlivost
- ❖ Osobní vztahy
- ❖ Několik kupních vlivů
- ❖ Administrativní náročnost
- ❖ Specifické požadavky
- ❖ Přímé nakupování
- ❖ Reciprocita
- ❖ Leasing a ostatní finanční nástroje

# Logistické služby

## Úvod do nákupu

vinsm@vse.cz

### Struktura nákladů výrobní firmy v roce 1980

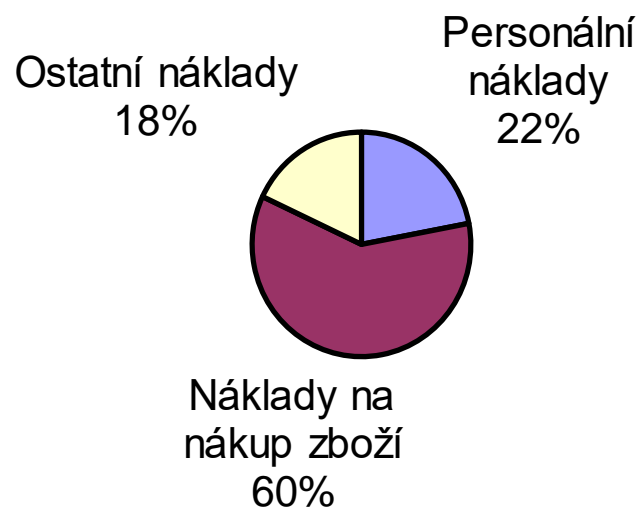


# Logistické služby

## Úvod do nákupu

vinsm@vse.cz

### Struktura nákladů výrobní firmy v roce 2012



# Logistické služby

## Outsourcing

vinsm@vse.cz

Make or Buy Decision -> **Outsourcing**

**Důvody:**

- Nákladové
- Kapacitní
- Kvalitativní
- Kapitálové
- Know-how

### Nákup od dodavatele bude upřednostněn, jestliže:

- Cena je menší než vlastní náklady
- Dodavatel je schopen zajistit vyšší kvalitu
- Vlastní kapacity jsou zaplněny
- Nejsou zajistitelná produkční práva nebo jsou příliš drahá
- Vlastní výroba přináší různá rizika (bezpečnostní, výrobní apod.)
- Nejsou zkušenosti s řízením podobné výroby

# Logistické služby

## Outsourcing v logistice

vinsm@vse.cz

## Poskytovatelé

2PL: poskytovatel jedné logistické služby

3PL: poskytovatel komplexních logistických služeb

4PL: poskytovatel kompletního řízení logistiky



### Faktory problémů v outsourcingu

- Faktor řízení (plánování, koordinace, kontrola)
- Faktor vztahů (statut poskytovatel vs. zadavatel)
- Faktor kvality (maskování chyb)
- Faktor smluv (rigidita)
- Faktor zaměření (odlišná motivace)
- Faktor pracovníků (mzdových nákladů)

# Podniková strategie

## Nákupní strategie

Materiálová  
strategie

Strategie řízení  
zásob

Strategie řízení  
dodavatelských  
vztahů

## ABC analýza

*(Paretovo pravidlo)*

80 % nákupních nákladů tvoří 20 % položek

člení položky do 3 segmentů:

**A**-malý počet položek s vysokou spotřebou (20% položek, 80% spotřeby)

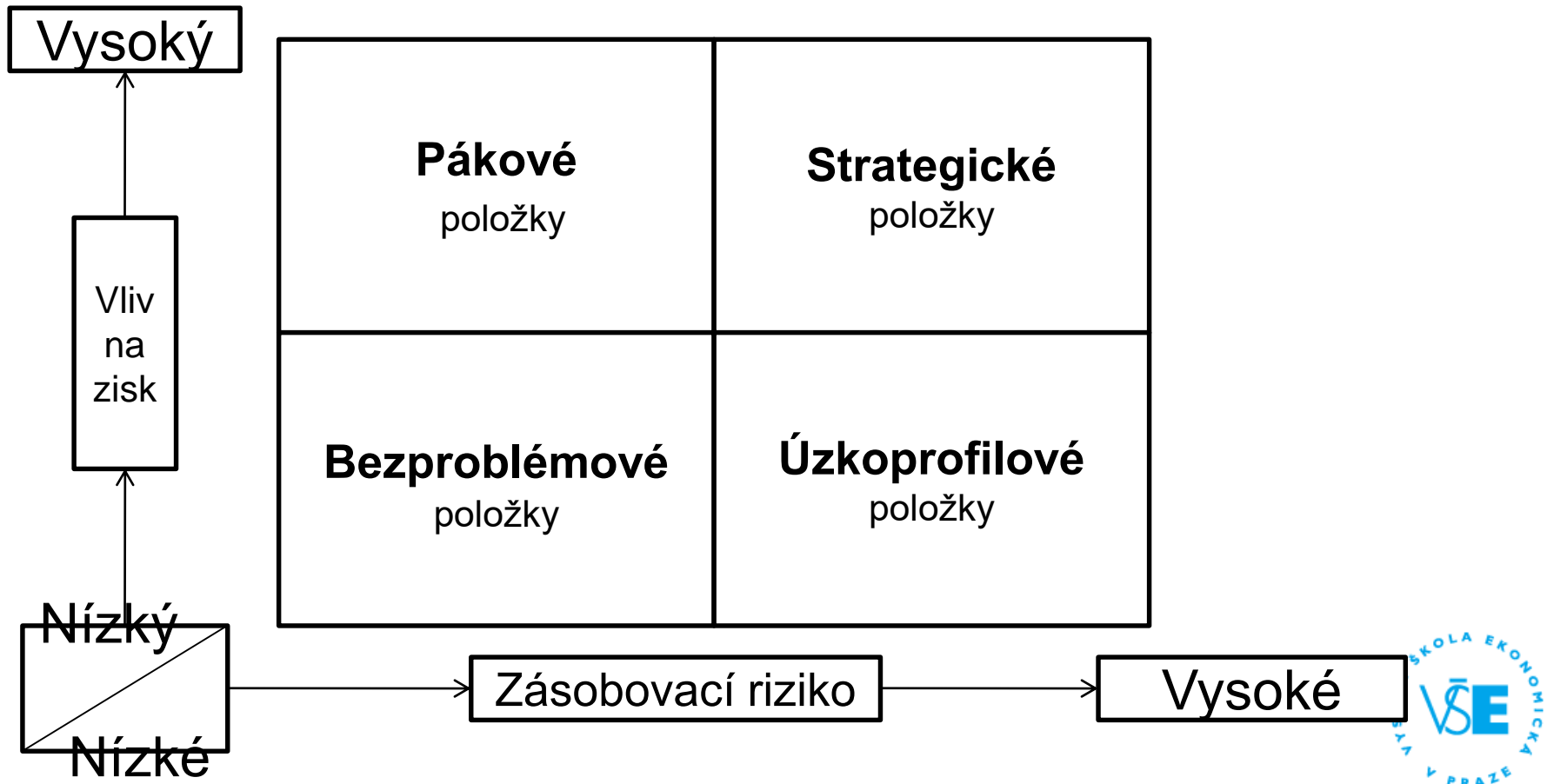
**B**-střední počet s průměrnou potřebou

**C**-velký počet položek s nízkou spotřebou

# Logistické služby

## Materiálová strategie

### Nákupní portfoliová analýza (Kraljicova matice)



# Logistické služby

## Strategie dodavatelských vztahů

vinsm@vse.cz

### VOLBA DODAVATELE

Kolik dodavatelů? Pozor na sílu dodavatelů.

#### *Jako silného označujeme dodavatele:*

- Soustředěného (skupinu, horizontální systém)
- S absencí závislosti na zákazníkovi
- S náklady na přechod k jinému dodavateli hrozící zákazníkovi
- S jedinečným nebo diferencovaným produktem (málo substitutů)
- S hrozbou integrace směrem vpřed (smluvní dodavatelsko-odběratelské vztahy)
- Jehož odběratel se potýká s vysokými náklady na informace, nákupy nebo vyjednávání

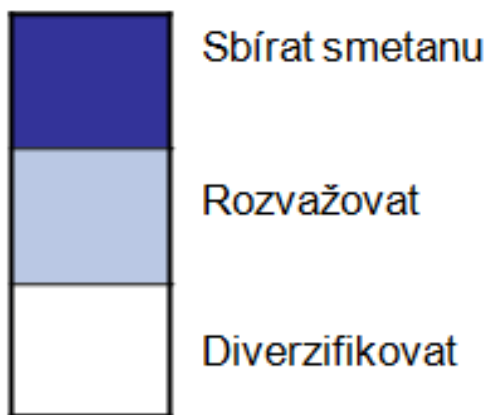
# Logistické služby

## Strategie dodavatelských vztahů

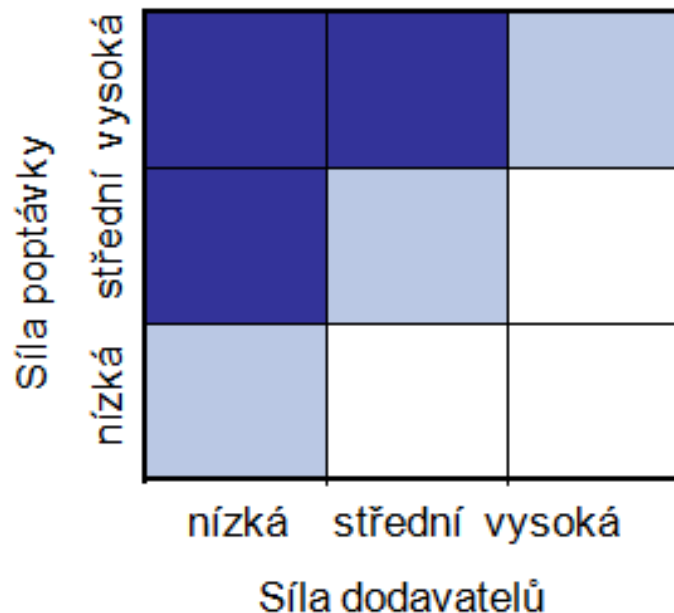
vinsm@vse.cz

### VOLBA DODAVATELSKÉ STRATEGIE

Matice dodavatelského portfolia vyjadřuje porovnáním síly poptávky a síly dodavatelů ideální dodavatelskou strategii



Matice dodavatelského portfolia



Zdroj: Jirsák, Mervart, Vinš (2012), upraveno

# Logistické služby

## Strategie dodavatelských vztahů

vinsm@vse.cz

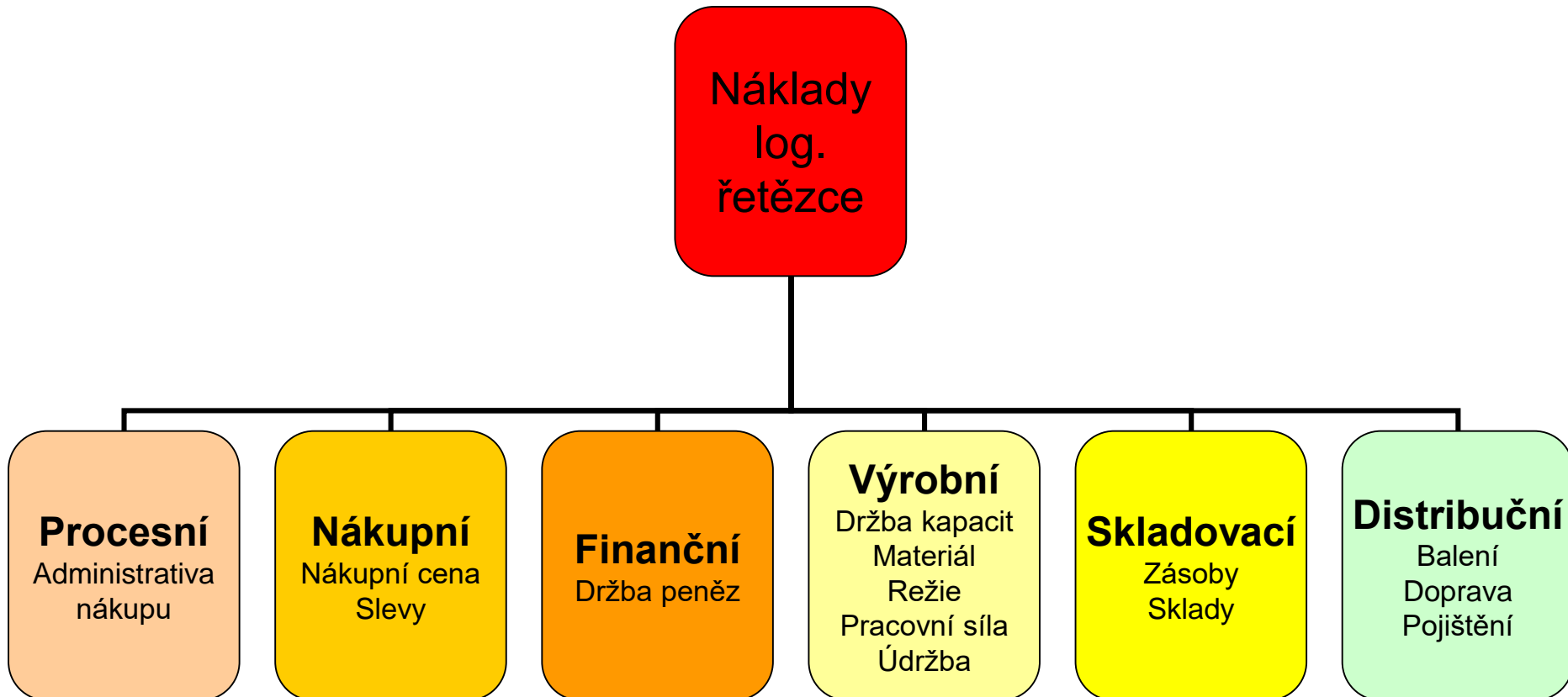
### Jak snížit cenu?

- Vyjednávací taktikou
- Tendrem
- Objemem
- Změnou smluvních podmínek (x interní náklady)
- Vyhledáním alternativního produktu
- Standardizací produktu
- Otevřenou kalkulací

# Logistické služby

## Strategie dodavatelských vztahů

vinsm@vse.cz





# Logistické služby

## Nákupní proces

vinsm@vse.cz

**Proces:** soubor činností postupně měnících vstupy na výstupy, přičemž se zvyšuje hodnota pro zákazníka

# Logistické služby

## Nákupní proces

vinsm@vse.cz

### Fáze tradičního nákupního procesu



# Logistické služby

## Nákupní proces

vinsm@vse.cz

### Identifikace potřeby

- ❖ Poznání problému
- ❖ Definování požadavků
- ❖ Specifikace produktu

# Logistické služby

## Nákupní proces

vinsm@vse.cz

### Objednání

- ❖ Vyhledání dodavatelů
- ❖ Vystavení poptávky
- ❖ Obdržení nabídek
- ❖ Vyhodnocení nabídek
- ❖ Vystavení objednávky
- ❖ Obdržení potvrzení objednávky

# Logistické služby

## Nákupní proces

vinsm@vse.cz

### Po-objednání

- ❖ *Obdržení avíza o možnosti vyzvednutí zboží*
- ❖ *Vyzvednutí zboží*
- ❖ *Obdržení dodacího listu*
- ❖ *Obdržení zboží*
- ❖ *Vstupní kontrola*
- ❖ *Obdržení faktury*
- ❖ *Splnění objednávky*
- ❖ *Vyhodnocení dodávky/dodavatele*

# Logistické služby

## Nákupní proces

vinsm@vse.cz

### Následné akce

- ❖ Zaskladnění
- ❖ Předání do výroby
- ❖ Předání zákazníkovi

### Co dál musíme řešit?

Reklamace, obaly

## Problémy nákupního procesu

- ❖ Aktivity bez přidané hodnoty
- ❖ Náročná a nákladná administrativa (min. 7 dokumentů u nově objednávaných materiálů)
- ❖ Časově náročné zpracovávání objednávek jak interně tak u dodavatele

# Logistické služby

## Nákupní proces

vinsm@vse.cz

### Zjednodušení nákupního procesu

- ❖ Elektronický objednávkový systém (nejlépe se standardizovanou nabídkou)
- ❖ Internet, E-commerce (E-poptávka)
- ❖ EDI (Electronic Data Interchange)
- ❖ Otevřené a rámcové objednávky
- ❖ Konsignační sklad dodavatele
- ❖ JIT (časté dodávky malých množství v přesně dohodnutých termínech podle potřeby odebírajícího článku)
- ❖ Kanban (bezzásobová technologie, objednáváno a dodáváno je množství striktně odpovídající kapacitě přepravního prostředku, kvalita je zaručena dodavatelem, technologie je vhodná v podmínkách rovnoměrné spotřeby)



# Logistické služby

## Specifika nákupního procesu logistických služeb

vinsm@vse.cz

### Na co si dát pozor při nákupu logistických služeb

- ❖ Stanovit do detailu co vše potřebujeme (pevná definice procesu a KPIs)
- ❖ Strukturovat nabídku tak, aby ji poskytovatel pouze vyplnil
- ❖ Porovnat nabídky a udělat tzv. cherry picking

# Logistické služby

## Zdroje

vinsm@vse.cz

Jirsák, P., Michal, M., Vinš M. (2012) *Logistika pro ekonomy – vstupní logistika*. Praha, Česko: Wolters Kluwer.

Jirsák, P., Rathouský, B., Staněk, M. (2017) *Strategie a zdroje SCM*. Praha, Česko: C.H.Beck.

Pernica, P. (2005) *Logistika (supply chain management) pro 21. století*. Praha, Česko: Radix.

