

Analýza dodavatelů surovin ve firmě Fatra, a.s.

Martin Krkoška

Bakalářská práce
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martin Krkoška, DiS.**
Osobní číslo: **M14598**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Marketing**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza dodavatelů surovin ve firmě Fatra, a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu k vybranému tématu.

II. Praktická část

- Stručně popište společnost včetně jejího předmětu činnosti.
- Provedte analýzu vybraných dodavatelů a procesu nákupu.
- Navrhněte doporučení vedoucí ke zlepšení práce s dodavateli.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ. Tajemství moderního nákupu. 1. vyd. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2006. 184 s. ISBN 80-7080-598-8.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Marketing. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3.

LUKOSZOVÁ, Xenie. Nákup a jeho řízení: Učebnice pro ekonomické a obchodně podnikatelské fakulty, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004, 170 s. ISBN 80-251-0174-6.

NENADÁL, Jaroslav. Management partnerství s dodavateli: Nové perspektivy firemního nakupování. Praha: Management Press, 2006, 328 s. ISBN 80-7261-152-6.

TOMEK, Gustav, VÁVROVÁ Věra. Řízení výroby a nákupu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 384 s. ISBN 978-80-247-1479-0.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Dušan Uher**


Datum zadání bakalářské práce: **3. března 2017**

Termín odevzdání bakalářské práce: **21. dubna 2017**

Ve Zlíně dne 7. dubna 2017


Mgr. Pavel Hýl
zast. děkan




Ing. Miloslava Kubíčková, Ph.D.
zast. ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

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 právních 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 na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky 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 právních 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 připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- 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 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,

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

Ve Zlíně 18.4.2017

.....


ABSTRAKT

Tématem této bakalářské práce je analyzování dodavatelů surovin ve firmě Fatra, a.s. Teoretická část se zabývá popisem nákupního procesu, zmiňuje základní metody a analýzy, které jsou využity k hodnocení dodavatelů. V úvodu praktické části je představena společnost, zmíněny trhy, na které se zaměřuje a její výrokové portfolio. V další části jsou aplikovány vybrané metody a analýzy se zaměřením na zjištění současného stavu práce s dodavateli a jejich kritické zhodnocení. V závěru jsou pak na základě zjištěných poznatků předloženy návrhy a doporučení pro zlepšení efektivity práce nákupního oddělení se zaměřením na eliminaci slabých stránek a hrozeb.

Klíčová slova: Nákup, hodnocení dodavatelů, SWOT analýza, metoda ABC, eliminace single source

ABSTRACT

The topic of this bachelor thesis is to analyse suppliers of raw materials in the company Fatra, a.s. The theoretical part deals with description of buying process and mentions basic methods and analyses which are used to evaluate suppliers. The company is introduced in the beginning of the practical part. Markets the company focuses on and company's product portfolio are mentioned in there subsequently. In the following part, selected methods and analyses are applied with aim on determining the current state of the work with suppliers and their critical evaluation. Based on the findings, suggestions and recommendations for efficiency improvement of the purchasing department are presented in the end, namely with focus on elimination of weaknesses and threats.

Keywords: Purchasing, suppliers evaluation, SWOT analysis, ABC method, single source elimination

„Dobrý obchod je takový, kde jsou spokojeni všichni zúčastnění.“

Tomáš Baťa

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 FIREMNÍ NÁKUP	11
1.1 NÁKUP A JEHO FUNKCE V PODNIKU	11
1.2 CÍLE NÁKUPU.....	12
1.3 OBJEKTY A FORMY NÁKUPU	13
1.3.1 Formy nákupu.....	14
1.4 OBLASTI NÁKUPU A NÁKUPNÍ SITUACE	14
1.5 NÁKUPNÍ PROCES.....	15
1.6 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ NÁKUP	17
2 SWOT ANALÝZA	18
3 METODA ABC, PARETOVA ANALÝZA	19
4 VÝBĚR A HODNOCENÍ DODAVATELŮ	20
4.1 KRITÉRIA ROZHODOVÁNÍ PŘI VÝBĚRU DODAVATELE.....	21
4.2 POSTUP HODNOCENÍ A VÝBĚRU DODAVATELŮ.....	22
4.2.1 Předběžné hodnocení dodavatelů	22
4.2.2 Hodnocení potencionální způsobilosti dodavatelů.....	23
4.2.3 Hodnocení dodavatelů podle dalších kritérií.....	23
4.3 KOMUNIKACE S DODAVATELEM	23
4.4 DODAVATELSKO-ODBĚRATELSKÉ VZTAHY	25
II PRAKTICKÁ ČÁST	27
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI FATRA, A.S.	28
5.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI	28
5.2 VÝROBNÍ PORTFOLIO	29
6 ORGANIZACE NÁKUPU VE SPOLEČNOSTI FATRA	31
6.1 ZÁSADY NÁKUPNÍCH ČINNOSTÍ.....	31
6.2 HOMOLOGACE MATERIÁLŮ/SUROVIN	31
6.3 PODKLADY PRO OBJEDNÁVÁNÍ	31
6.3.1 Podklady technické.....	31
6.3.2 Podklady množstevní	32
6.4 POPTÁVKOVÉ ŘÍZENÍ A ŘÍZENÍ ZÁSOB	32
6.4.1 Poptávkové řízení	32
6.4.2 Akceptace nabídky, vystavení objednávky	32
6.4.3 Uzavření kupní smlouvy	33
6.4.4 Zajištění přepravy.....	33
6.4.5 Proclení a Intrastat.....	33
6.4.6 Hmotnostní přejímka.....	33
6.4.7 Fyzická přejímka	33
6.4.8 Projednání neshody s dodavatelem	34
6.4.9 Vykládka a uskladnění	34
6.4.10 Kvalitativní přejímka.....	34
6.4.11 Reklamační řízení.....	34

6.4.12	Výdej do spotřeby	34
6.5	VÝBĚROVÁ ŘÍZENÍ.....	35
6.6	VÝBĚR DODAVATELE.....	35
6.6.1	Oslovení dodavatelů	36
6.6.2	Vyžádání dokumentace a založení námětového listu.....	36
6.6.3	Laboratorní testování.....	37
6.6.4	První výrobní zkouška.....	37
6.6.5	Kontrola výrobku	37
6.6.6	Ověřovací provozní zkouška	37
6.6.7	Kontrola zákazníka.....	37
6.6.8	Zavedení položky	37
7	SWOT ANALÝZA NÁKUPU	38
7.1	ELIMINACE SINGLE SOURCE	41
8	ABC ANALÝZA.....	43
8.1	DODAVATELÉ „A“	45
9	HODNOCENÍ DODAVATELŮ	49
9.1	ZJIŠTĚNÉ NEDOSTATKY A NÁVRH NOVÉHO DOTAZNÍKU HODNOCENÍ	49
9.2	NOVÝ SYSTÉM HODNOCENÍ	50
9.3	APLIKACE NOVÉHO HODNOTÍCÍHO DOTAZNÍKU NA VYBRANÉ DODAVATELE.....	52
9.3.1	Dodavatel 1.....	52
9.3.2	Dodavatel 2.....	54
9.3.3	Dodavatel 3.....	55
9.3.4	Dodavatel 4.....	56
9.3.5	Dodavatel 5.....	58
10	DOPORUČENÍ NA ZÁKLADĚ PROVEDENÝCH ANALÝZ.....	61
	ZÁVĚR	63
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	64
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	67
	SEZNAM OBRÁZKŮ	68
	SEZNAM TABULEK.....	69
	SEZNAM GRAFŮ	70
	SEZNAM PŘÍLOH.....	71

ÚVOD

Bakalářská práce se zabývá analýzou dodavatelů surovin ve firmě Fatra, a.s. (dále jen Fatra), a to ve smyslu jejich výběru a hodnocení.

Cílem práce je posouzení současného nákupu surovin jako celku, jakožto i jeho dílčích součástí se snahou o odhalení neefektivně vykonávaných činností. Na základě detailnějšího rozboru takto zjištěných nedostatků je pak navrženo vhodnější řešení.

V první, teoretické části, práce vymezuje nákup, jeho funkce a cíle v rámci celého podniku. V této souvislosti je definován i předmět nákupu spolu s nákupními situacemi, ke kterým může docházet. Zmíněn je také nákupní proces od počáteční fáze zjištění potřeby po závěrečnou fázi zhodnocení nákupu. Jelikož je výběr dodavatele jednou z fází nákupního procesu, je v práci věnována pozornost také tématu kritérií výběru dodavatele včetně hodnocení. V neposlední řadě je popsána též významnost komunikace, jakožto nástroje pro sdílení informací od prvotního kontaktu odběratele s dodavatelem. Dlouhodobá spolupráce je kýženým stavem – proto je i vysvětlen pojem partnerství.

V druhé části práce je v úvodu představena společnost Fatra, a.s. a její předmět činnosti. Následně je detailně popsán proces nákupu surovin se všemi jeho náležitostmi od výběru dodavatele až po realizaci objednávky. Ke zjištění neefektivně vykonávaných činností je použita metoda SWOT. Mezi slabiny společnosti Fatra patří nedostatečný počet vzájemně zastupitelných surovin a systém hodnocení dodavatelů. První zmíněný problém je řešen v kapitole „Eliminace single source“, kde je provedena analýza, počtu takto ohrožených surovin. Stávající hodnocení dodavatelů je nejdříve kriticky zhodnoceno. Na základě tohoto rozboru je vytvořen nový hodnotící dotazník, který je následně aplikován na několik vybraných dodavatelů. K vytvoření reprezentativního vzorku dodavatelů je použito analýzy ABC, jelikož celkový počet těchto subjektů je v řádu stovek. Pro potřeby této práce je nutné daný počet snížit a zaměřit na dodavatele s největšími objemy dodávek, tj. strategické dodavatele.

V závěru práce jsou navržena doporučení ke zlepšení práce s nezastupitelnými surovinami a způsobu hodnocení dodavatelů.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 FIREMNÍ NÁKUP

Purchasing, procurement, supply management, materiálové hospodářství či nákup jsou termíny používány pro označení procesu opatřování. Nákup jako takový je nedílnou součástí obchodu, který je založen na notoricky známé vazbě nákup – prodej. (Břečková, 2013, s. 3)

1.1 Nákup a jeho funkce v podniku

Nákup lze též popsat jako proces, který má dvě stánky. Na jedné straně se dá mluvit o veškerých úkonech realizovaných na nákupním trhu, které vedou k zajištění všeho, co jednotlivá oddělení v rámci firmy potřebují, tj. výrobní materiál, zařízení, služby a jiné. Aby mohl nákup tuto funkci plnit, musí mít k dispozici nástroje, pomocí kterých potřeby podniku analyzuje. Na základě přesných specifikací potřeb pak jsou hledání potencionální dodavatelé, jsou hodnoceni, a to vše samozřejmě s důrazem na vytváření dlouhodobých pozitivních vztahů s dodavatelem. Na druhé straně musí nákup řídit a dohlížet na řadu činností uvnitř firmy např. účastnit se na příjmu materiálu při vstupu do firmy, plánovat množství a termíny spotřeby, řídit veškeré zásoby, určovat a optimalizovat dodací množství a termíny. (Tomek, Vávrová, 2007, s. 273)

K tomu, aby nákup mohl efektivně zabezpečovat předpokládaný průběh veškerých výrobních i nevýrobních procesů uvnitř firmy, je nutné tyto plnit v souladu s ekonomickými kritérii jako jsou:

- „zjišťovat předpokládanou budoucí spotřebu materiálu,
- zvažovat potencionální disponibilní zdroje,
- uzavírat smlouvy v ekonomicky efektivních dodávkách,
- regulovat stav zásob,
- zabezpečit efektivní fungování skladového hospodářství, dopravy, manipulačních procesů,
- vytvářet a zdokonalovat odpovídající informační systém,
- zabezpečovat personální, organizační, metodický a technický rozvoj řídicích a hmotných procesů,
- uskutečňovat aktivní servisní přípravu,
- hospodárnost.“ (Lukoszová, 2004, s. 7)

Nákup musí také aktivně spolupracovat s ostatními útvary podniku (např. technologická podpora výroby, výroba, finance, účetnictví, údržba, logistika, informatika atd.), protože jinak by nemohl svou funkci správně plnit. Velmi často bývá nákup součástí obchodního, případně obchodně-ekonomického úseku. (Lukoszová, 2004, s. 28)

Úspory v nákladech se dají hledat zejména v oblasti nákupu, protože při pohledu na celkové náklady jsou to právě náklady na pořízení zboží a služeb, které obecně tvoří až 50 % z celkových nákladů. (Perrotin, Heusschen, 1999, s. 8)

1.2 Cíle nákupu

Aby mohl být podnik úspěšný je potřeba, aby všechna oddělení měla stanoveny cíle odvozené od vrcholových cílů, a to v měřitelné podobě. Obecně lze charakterizovat nákupní cíle jako:

- uspokojování potřeb,
- snižování nákupních nákladů,
- zvyšování jakosti nákupu,
- snižování nákupního rizika,
- zvyšování flexibility nákupu,
- podporování nákupních cílů orientovaných na veřejné zájmy. (Tomek, Hofman, 1999, s. 19)

Proces stanovení cílů ovlivňují následující faktory:

- zjištění potenciálu,
- možnosti dosažení dlouhodobých cílů,
- budování konkurenční výhody,
- minimalizace nejistoty.

Tyto faktory se v procesu tvorby cílů mohou stát cílovými objekty nákupu. (Tomek, Vávrová, 2007, s. 277)

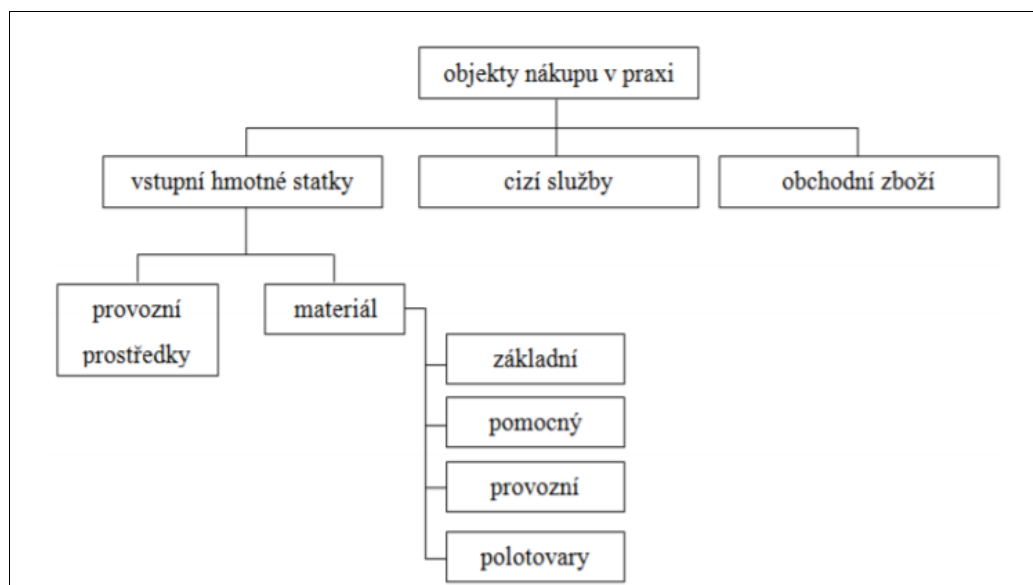
Zaměření cílů nákupů				
výrobek	servis	platební podmínky	komunikaci	ostatní
- hromadná výroba - kusová výroba - levné výrobky - špičkové výrobky - inovace - speciální výrobky - atd.	- zvýšení dodací pohotovosti - lepší přizpůsobivost - zlepšení dodávek náhradních dílů - rozšíření garancí - zlepšení kontroly - atd.	- snížení nákupních cen - orientace na pevné ceny - prodloužení platebních termínů - atd.	- zlepšení styků s dodavateli - zlepšení personálních vztahů - uplatnění výkonů konkurence - zvýšení podílu normaliz. nabídek - atd.	- vyhledávání kooperací - zvýšení exkluzivity - snížení stavů zásob - větší využití železniční dopravy - atd.

Zdroj: Tomek, Vávrová, 2007, s. 277

Obrázek 1 Příklady cílů oddělení nákupu

1.3 Objekty a formy nákupu

Nákup se odehrává mezi dodavateli (konkrétně prodejci) a odběrateli (představovány nákupčímí), což jsou základní subjekty nákupu. Nakupované vstupy jsou pak objekty nákupu. Pomineme-li všeobecné objekty nakupování (práce, půda, kapitál, a dále pak finanční a hmotné statky, personál, materiál, peníze a úvěry, cizí služby a obchodní zboží, dispoziční a prováděcí práce, provozní prostředky), nákup prakticky zabezpečuje následující:



Zdroj: Lukoszová, 2004, s.9

Obrázek 2 Objekty nákupu v praxi

Lukoszová rozlišuje sedm kategorií nakupovaných průmyslových výrobků v průmyslových podnicích:

1. suroviny,
2. procesní základní materiály, meziprodukty,
3. doplňkový režijní materiál,
4. komponenty, díly, polotovary,
5. zařízení,
6. systémy,
7. služby. (Lukoszová, 2004, s. 9)

1.3.1 Formy nákupu

Pořizování výše uvedených průmyslových výrobků může být provedeno následujícím způsobem:

- a) přímý nákup (zaplacen jednou platbou nebo s platbou ve splátkách v dohodnutém časovém intervalu),
- b) leasing (výhodný, pokud podnikatel nemá zrovna dostatek disponibilních zdrojů, ale ve finále je dražší),
- c) pronájem, když podnikatel potřebuje např. nějaké zařízení na krátkou dobu. (Lukoszová, 2004, s. 10)

1.4 Oblasti nákupu a nákupní situace

Šlapota (2005, s. 31-32) uvádí, že nákupní oddělení provádí nákup především v následujících třech oblastech:

- výrobní nákup – nákup dílů, výrobního materiálu a surovin,
- nevýrobní nákup – nákup služeb, nemovitostí, výrobních strojů, náhradních dílů, investic a režijního materiálu,
- strategický nákup – zohledněna je firemní strategie současná i budoucí.

Podle typu nákupní situace je odvislá náročnost rozhodování. S ohledem na složitost rozhodování a jeho vliv na chod a budoucnost společnosti se procesu účastní i adekvátní počet pracovníků. Tedy dosažení rozhodnutí je i časově náročnější. (Synek, 2006, s. 188)

Mohou nastat tyto tři situace:

a) Opakovaný nákup beze změny

Nákup je rutinní záležitostí. Nakupuje se opakovaně na základě předchozích zkušeností, takže lze využít poznatky z minulosti. Rozhodování není komplikované.

b) Modifikovaný nákup

Ze strany odběratele jsou požadovány určité změny ve specifikaci výrobků či cenových, platebních a dodacích podmínkách. Může dojít také ke změně dodavatele. V tomto případě se rozhodování účastní více osob jak ze strany nákupce, tak i dodavatele.

c) Nová nákupní úloha

Určitý materiál je nakupován poprvé. Před učiněním rozhodnutí je zapotřebí hodně informací. Podle výšky nákladů a rizikovosti se do rozhodování zapojuje i adekvátní počet pracovníků. (Gros, Grosová, 2006, s. 22)

Charakteristika problému/ Nákup. situace	Novost	Potřeba informací	Zřetel na nové alternativy
První nákup	Vysoká	maximální	velký
Modifikovaný opakovaný	střední	mírná	ohraničený
Opakovaný	nízká	malá	žádný

Zdroj: Tomek, Tomek, 1996, s. 156

Obrázek 3 Rozdílné problémy různých nákupních situací

1.5 Nákupní proces

Důvodů, proč organizace nakupují zboží a služby je hned několik. Ať už je cílem dosažení zisku, snaha organizací snížit si výrobní náklady nebo splnit závazky vůči veřejnosti či státu, v každé takové nákupní situaci musí organizace projít nákupním procesem. V širším významu zahrnuje nákupní proces následující:

- určení potřeby,
- nákup,
- doprava,
- příjem,
- skladování. (Lukoszová, 2004, s. 94)

V užším slova smyslu lze za hlavní fáze nákupního procesu považovat:

- **Zjištění potřeby** – první fáze, kdy je odhalena nějaká potřeba podniku, která je buď nedostatečně uspokojována nebo zcela nepokryta.
- **Základní údaje o potřebě** – potřeba je v této fázi již specifikována po stránce druhu a množství potřebného zboží. Vlastnosti strategicky významných položek jsou stanovovány napříč podnikem.
- **Specifika výrobku** – následně je potřeba definovat technické parametry zboží, přičemž důraz je kladen také na snižování nákladů u jednotlivých součástí.
- **Hledání dodavatele** – smyslem této fáze je shromáždění informací o potencionálních dodavatelích. Na jejich základě pak dochází k výběru konkrétního dodavatele. Obsáhlost a náročnost vyhledávání je odvislá od typu nákupní situace.
- **Posuzování nabídek** – porovnávání nabídek je činěno na základě informací od dodavatelů či osobních jednáních s dodavateli. Čím strategičtější zboží je řešeno, tím detailnější informace jsou požadovány.
- **Výběr dodavatele** – na základě předchozí fáze je vybrán nejvhodnější dodavatel. V tomto kroku je rozhodováno i o počtu dodavatelů daného vstupu s ohledem na sílu vyjednávacího vlivu.
- **Objednávka** – zvolenému dodavateli je vystavena objednávka, v níž jsou uvedena dohodnutá množství, termíny dodávek, technické parametry, záruky atd.
- **Zhodnocení nákupu** – po uskutečnění dodávky hodnotí odběratel výkon dodavatele po stránce dodaného produktu a celkového servisu, přístupu.
(Lukoszová, 2004, s. 94-97)

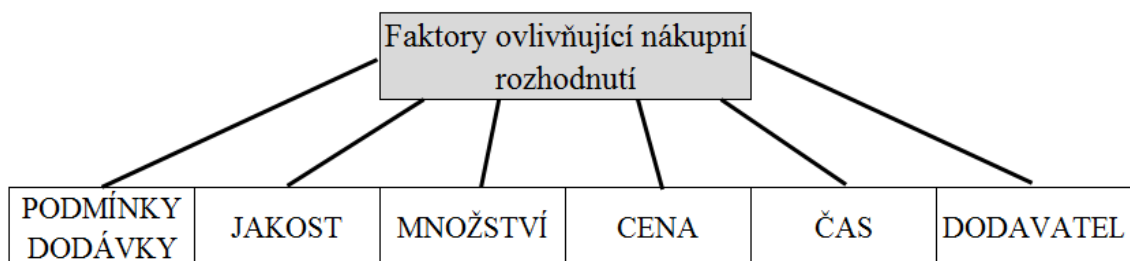
K řízení nákupního procesu má oddělení nákupu k dispozici omezené zdroje, a proto musí soustavně pracovat na lepším vytěžení těchto zdrojů. Mezi tyto omezené zdroje patří zaměstnanci oddělení nákupu, externí konzultanti, školení, cestování, rozpočet na IT, čas, informace a znalosti.¹ (Monczka, Handfield, Giunipero a Patterson, 2016, s. 43)

¹ Purchasing management has limited resources available to manage the Purchasing process and must continuously work toward improved utilization of these resources. Limited resources include employees working within the department, external consulting, training, travel, and IT budget limitation, other budgeted funds, time, information, and knowledge.

1.6 Faktory ovlivňující nákup

Než dojde k samotnému rozhodnutí, od kterého dodavatele bude nakoupeno, vždy je přihlíženo k několika základním faktorům. Mezi takové patří:

- cena,
- množství,
- jakost,
- dodací podmínky,
- čas,
- dodavatel. (Tomek, Hofman, 1999, s. 23)



Zdroj: Tomek, Hofman, 1999, s.23

Obrázek 4 Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí

Cena je bezesporu jedním z hlavních kritérií. Cílem je koupit co nejhodnotnější (tj. s co možná nejvyšší možnou kvalitou) zboží za co nejnižší cenu. Z pohledu množství hrají bezesporu důležitou roli množstevní slevy. Nicméně optimální nakupované množství souvisí i s dalšími aspekty jako jsou zásoby na skladě, náklady na skladování, množství materiálu potřebného do výroby, možnost zastarání či jiné znehodnocení. Dodací podmínky by měly být jasně vymezeny v každé objednávce, popř. smlouvě, jelikož mohou být značně rozličné. Co se týče načasování nákupu, rozhodnutí, kdy dojde k nákupu je ovlivněno především dodacími lhůtami a stejně tak stavem skladových zásob – ty by měly být optimální, tj. ani nadměrné, ani nedostatečné. V neposlední řadě ovlivňuje nákup pečlivý výběr dodavatele. (Tomek, Hofman, 1999, s. 23–25)

Firmy, které jsou součástí většího celku, např. koncernu, mohou být v oblasti nákupu omezovány nařízením shora, a sice že mohou nakupovat jen u filiálek vlastní skupiny. Případně dostanou nákupec nastaveny cenové stropy pro realizaci objednávek, což pokrývá možnost volby nejekonomičtějšího dodavatele. (Perrotin, Heusschen, 1999, s. 68-69)

2 SWOT ANALÝZA

Tato analýza je velmi často používána zvláště pro potřeby tvorby strategie. Pro přiblížení této metody je možné vyjít z definice strategie samotné. Jde o vytvoření takového způsobu řízení společnosti, který pozici firmy ve smyslu konkurenčního postavení buď ponechá beze změny nebo ji naopak zlepší. Za dobrou strategii lze pak považovat takovou, která umožní využít budoucích příležitostí, umí těžit ze silných stránek firmy, odstraňuje nebo zneškodňuje slabé stránky a minimalizuje hrozby vnějšího prostředí. (Veber, 2009, s. 533)

Označení SWOT je zkratkou anglických slov označujících již výše zmíněné:

- silné stránky (strengths),
- slabé stránky (weaknesses),
- příležitosti (opportunities).
- hrozby (threats).

Tyto faktory se mohou lišit jak v závislosti na typu odvětví, ve kterém se firma pohybuje, tak na stadiu životnosti, ve kterém se nachází. (Veber, 2009, s. 533)

Jednotlivá zjištění jsou zapisována do tabulky, v níž jsou jednotlivé části rozděleny jako v tabulce 1.

	SILNÉ STRÁNKY (Strengths)	SLABÉ STRÁNKY (Weaknesses)
INTERNÍ FAKTORY	A	B
	A	B
	A	B
	PŘÍLEŽITOSTI (Opportunities)	HROZBY (Threats)
EXTERNÍ FAKTORY	C	D
	C	D
	C	D

Zdroj: Vlastní

Tabulka 1 Vzor SWOT analýzy

3 METODA ABC, PARETOVA ANALÝZA

Pokud je potřeba stanovit priority, je vhodné použít metodu ABC neboli Paretovu analýzu. Dá se využít hned v několika oblastech, například plánování, kontroly či oblasti operativního plánování. Podstatou ABC je skutečnost, že často malé množství z celkového objemu je zodpovědné za významnou část vytvořené hodnoty. Často uváděným příkladem bývají zásoby, kdy 80 % jejich hodnoty je tvořeno jen asi 20 % položek. V oblasti řízení dodavatelů zásob lze pomocí tohoto přístupu určit, analyzovat a monitorovat hlavní dodavatele, kteří dodávají největší objem zásob. Analýzou lze pak určit, jaké hlavní přínosy spolu se závazky z tohoto obchodního vztahu vyplývají, dále pak zlepšit řízení zásobování, ovlivnit relevantní náklady pomocí získaných slev atd. Mimo to je možné k dodavatelům v jednotlivých skupinách přistupovat odlišně a nastavit jim různé podmínky právě s ohledem na jejich podíl na objemu nakupovaných zásob. Dodavatelé ze skupiny „A“ si nejspíše vyslouží daleko více pozornosti a péče, než dodavatel ze skupin „B“ a „C“, kteří dohromady tvoří obvykle 20-30 % zbylého objemu zásob. (Petřík, 2005, s. 94-95)

dodavatel zásob	kat	podíl na celkovém počtu položek zásob v %	podíl na celkové hodnotě nakoupených zásob v %
XXX	A	4	75
YYY	B	21	19
ZZZ	C	75	6
celkem		100	100

Zdroj: Petřík, 2005, s. 95

Obrázek 5 Dodavatelé dle ABC

4 VÝBĚR A HODNOCENÍ DODAVATELŮ

Rozhodování o dodavateli patří k nejdůležitějším rozhodnutím útvaru nákupu, protože do značné míry ovlivňuje náklady na nákup, zásoby, kvalitu výroby, aspekty dodávek zákazníkovi, jakož i samotné výsledky hospodaření firmy a dlouhodobou strategii rozvoje podniku. Význam tohoto rozhodování je v současnosti velký, jelikož globalizace ekonomiky umožňuje nakupovat od různých dodavatelů, tj. více možností od koho nakoupit a o to obtížnější rozhodování. (Tomek, Hofman, 1999, s. 174-175)

V úvahu je nutno brát řadu kritérií, která souvisí jak s celým nákupním marketingovým mixem, tak vnějšími a vnitropodnikovými faktory (spotřeba, likvidita, investiční politika, všeobecné informace o situaci, trhu atd.). (Tomek, Tomek, 1996, s. 150)

Právě s ohledem na obtížnost tohoto rozhodování a jeho dopady na celou společnost je rozhodování o dodavateli řešeno širším týmem. Jedná se o ústřední fázi nákupního procesu, a podle toho je potřeba k ní náležitě přistupovat. (Tomek, Hofman, 1999, s. 174-175)

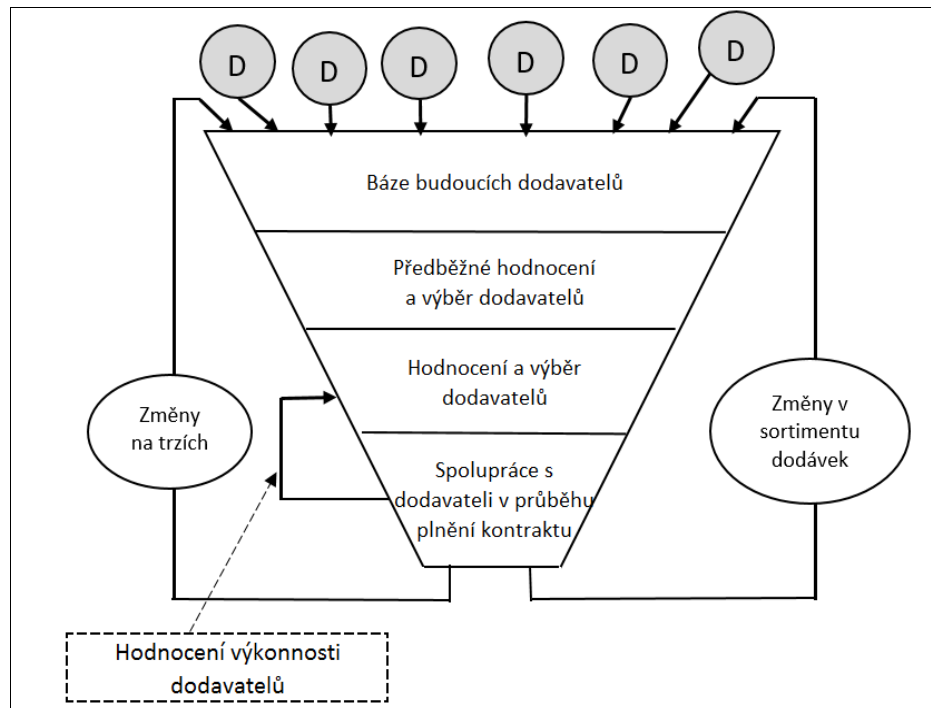
Důvodů, proč by měli být dodavatelé seriózně hodnoceni a vybírání je celá řada. Důkladný výběr dodavatele firmě zajistí:

- a) spolupráci s těmi, kteří jsou schopni dlouhodobě plnit požadavky odběratele,
- b) umožní firmě poznat, kteří z potencionálních dodavatelů budou schopni spolupráce, která je v souladu s politikou a strategií odběratelské organizace,
- c) podpoří efektivní spolupráci na obou stranách,
- d) přispěje ke snižování nákladů obou obchodních partnerů,
- e) možnost naučit se, jak poznat dobrou a špatnou praxi. (Nenadál, 2006, s. 91)

I když je už o dodavateli prostřednictvím výběrového řízení rozhodnuto, je potřeba neusnout na vavřínech, a i nadále hledat nové nákupní příležitosti. Kdykoli se na trhu může objevit dodavatel, který nabízí lepší podmínky, než podnik u stávajícího dodavatele právě má. Proces hodnocení a výběru dodavatelů by měl být tedy neustálou aktivitou firmy. (Tomek, Hofman, 1999, s. 174)

Jak je vidět na obrázku 5, postupně si firma většinou vytvoří rozsáhlou databázi možných dodavatelů. Z nich v rámci jakéhosi předběžného hodnocení vybere potencionální dodavatele, které bude ještě důkladněji posuzovat. Výstupem hodnocení je pak konečný seznam dodavatelů, se kterými odběratelská firma uzavírá smlouvy na dodávky zboží

či služeb. V průběhu odběratel pravidelně hodnotí výkonnost aktuálních dodavatelů. Na základě takto sesbíraných informací pak může odběratel pro jednotlivé dodávky využívat osvědčené dodavatele, popř. může přejít k nějaké nové organizaci. Vše je úzce spjata s politickou a ekonomickou situací, stejně tak se změnami v sortimentu dodávek. Ty mohou být v čase nahrazovány pokrokovějšími verzemi. (Nenadál, 2006, s. 91-92)



Zdroj: Nenadál, 2006, s. 92

Obrázek 6 Nepřetržitost hodnocení a výběru dodavatelů

4.1 Kritéria rozhodování při výběru dodavatele

Kritérií pro vlastní rozhodování může být celá řada. Ať už se týkají nabízených výrobků a služeb po stránce jakosti, ceny, dodacích podmínek či úrovně a chování dodavatele samotného, je dobré volit pouze ta kritéria, která jsou pro daný podnik relevantní a mají určitou váhu z hlediska aktuálních podmínek. Každá organizace si je musí vytvořit a rozvíjet sama.

Přednost by měla dostat ta kritéria, která mají vliv na ekonomické a obchodní výsledky firmy. Mezi takové patří náklady, zásoby, jakost, prodejnost konečného výrobku. Mimo to je samozřejmě potřeba zvažovat i od kterého dodavatele brát jaký objem nákupů, tj. brát

v potaz finanční a ekonomickou situaci dodavatele a určitě i zohlednit, zda se jedná o již ozkoušeného dodavatele či nikoli.

Kritéria můžeme rozdělit do tří skupin:

- týkající se výrobků a servisních služeb k nim,
- týkající se ceny smluvních podmínek (dodací, platební apod.),
- týkající se dodavatele (chování a způsob jednání od počátku spolupráce). (Tomek, Hofman, 1999, s. 178-179)

Detailnější přehled kritérií viz příloha 1.

Podle konzultační firmy McKinsey lze obchodní partnery hodnotit podle následujících kritérií:

- 1) strategie;
- 2) struktura organizace;
- 3) zaměstnanci;
- 4) systémy managementu;
- 5) sdílené hodnoty;
- 6) servis;
- 7) dovednosti lidí.

K tomu by ještě dodavatelé měli dodržovat pravidla z hlediska legislativy a etiky, trvale usilovat o snižování svých nákladů na straně jedné a na straně druhé se neustále zlepšovat atd. (Nenadál, 2006, s. 92-93)

4.2 Postup hodnocení a výběru dodavatelů

Podle Nenadála existují tři základní fáze:

- 1) předběžné hodnocení dodavatelů;
- 2) hodnocení potencionální způsobilosti dodavatelů;
- 3) hodnocení dodavatelů podle dalších kritérií. (Nenadál, 2006, 95-110)

4.2.1 Předběžné hodnocení dodavatelů

Jedná se o jakési kvalifikační kolo hodnocení a výběru, kdy se ze všech dodavatelů vyberou kandidáti do dalšího kola hodnocení. Možnými kritérii v této fázi mohou být:

- a) posouzení prvních vzorků dodávek;

- b) předběžné zhodnocení úrovně systému managementu dodavatele;
- c) analýza referencí jiných odběratelů daného dodavatele, resp.
- d) kombinace výše uvedeného. (Nenadál, Noskiewičová, Petříková, Plura, Tošenovský, 2008, s. 137)

4.2.2 Hodnocení potencionální způsobilosti dodavatelů

Předchozí fáze zajistí zúžení počtu možných uchazečů. Následně je potřeba tyto dodavatele ohodnotit z hlediska budoucí, a hlavně dlouhodobé způsobilosti plnit požadavky odběratele. Běžně užívaným nástrojem je audit systému managementu u potencionálních dodavatelů podle tzv. kritérií auditu, které si odběratel stanovuje ve svých dokumentech sám nebo jsou stanoveny normami. Ať už jsou zvolena jakákoli kritéria auditu, měla by být předem dodavatelům sdělena. (Nenadál, 2006, 95-110)

4.2.3 Hodnocení dodavatelů podle dalších kritérií

Mezi dalšími kritérii, které jsou často k hodnocení používány mohou být zmíněny:

- správnost dodávek v minulých obdobích,
- cena, platební a dodací podmínky,
- doba dodání,
- dodatečné služby poskytované k dodávce,
- úroveň vztahů a vzájemné komunikace,
- přístupy k managementu rizik,
- podíl dodavatele na trhu a jeho image,
- úplné náklady nákupu,
- přístup k ochraně životního prostředí apod. (Nenadál, 2006, 95-110)

Určitě je také dobré zhodnotit také finanční zdraví potencionálního dodavatele. Účetní výkazy (rozvaha, výkaz zisku a ztráty, výkaz cash flow) jsou součástí účetních uzávěrek, které jsou zveřejňovány. Je dobré si tedy včas ověřit, jak zamýšlený partner hospodaří a jak si stojí. (Dluhošová, 2008, s. 49)

4.3 Komunikace s dodavatelem

Jakmile se podaří vybrat dodavatele, který plně splňuje požadavky odběratele, mělo by dojít k oznámení výsledku výběrového řízení včetně výsledků, kterých daný dodavatel v rámci posuzování dosáhl. Dále by měly být dodavateli předány náměty na možná

zlepšení výkonnosti, požadavky na budoucí dodávky a měly by být vyjasněny také všechny prvky a podmínky, které budou zahrnuty do smlouvy s dodavatelem, a to včetně doby trvání smlouvy, způsobu jejího případného prodloužení/vypovězení atd. Smlouva by neměla znevýhodňovat ani jednu ze stran. (Nenadál, 2006, s. 110, s. 213)

Nicméně důkladně sepsaná smlouva je i jistou formou ochrany pro případ, že bude potřeba řešit problémy ohledně dodávky, např. že některé činnosti nespádají do kompetence dodavatele, leda že by si za ně zákazník zvlášť zaplatil. Podobným nedorozuměním ohledně nakládání se zbožím může být předejito právě řádným kontraktem. Prevence je lepší než následná léčba a úpravy smlouvy ať raději dělá kupující.² (Weele, Weele, 2005, s. 32)

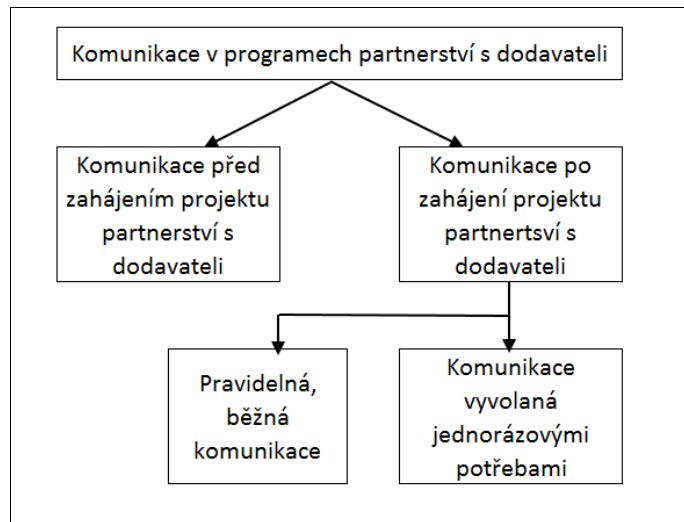
Komunikace mezi odběratelem a dodavatelem po celou dobu fungování obchodního vztahu je nesmírně důležitá. Vzájemná výměna a sdílení informací je proto právem označována za základní kámen úspěšné spolupráce, ať už se jedná o dobré/nepříjemné zprávy, nabitě zkušenosti či informace o lepší praxi. (Nenadál, 2006, s. 110)

Významnou roli v procesu výměny informací hraje zpětná vazba, která napomáhá oboustrannému propojení obou partnerů a zároveň poslouží jako kontrola, zda byla informace předána a pochopena druhou stranou správně. Dle odhadů až 40 % všech problémů v odběratelsko-dodavatelských vztazích je důsledkem špatné komunikace. (Nenadál, 2006, s. 213)

S cílem předejít možným problémům je vhodné zvolit i správný druh, formu a obsah komunikace s ohledem na situaci (viz obrázek 6). Na začátku spolupráce je vhodné zapojení vrcholového managementu, osobní schůzky. V rozvinutějším obchodním vztahu už roli komunikátorů přebírají nákupčí, informace jsou sdíleny prostřednictvím informačních systémů. Obchodní vztahy jsou často budovány také na dodavatelských sympoziích a konferencích. V každé situaci je potřeba rozlišovat, zda se jedná o formální

² If there are problems during or after delivery, the contract's fine print comes into play. It can turn out things thought to be handled by the supplier have to be paid for separately by the customer. Misunderstandings about the handling of problems can be prevented by means of a solid contract. Prevention is better than cure and editing of the contract is better left to the buyer.

či neformální, přátelskou výměnu informací. Pokud je potřeba řešit závažnější témata, osobní schůzka je velmi vhodná. (Nenadál, 2006, s. 215-219)



Zdroj: Nenadál, 2006, s. 215

Obrázek 7 Základní druhy komunikace s dodavateli

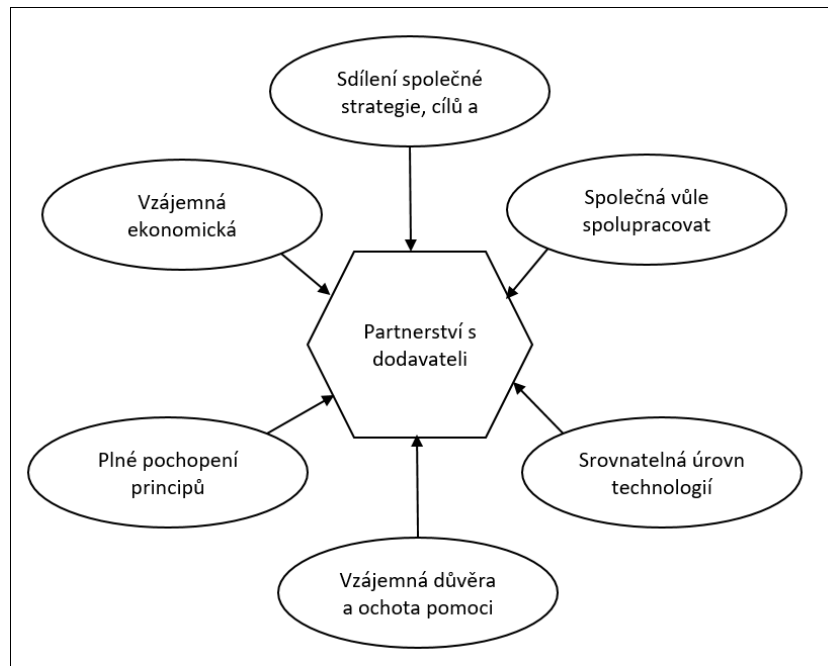
4.4 Dodavatelско-odběratelské vztahy

Trendem současnosti je snaha o vytváření dlouhodobých obchodních vztahů. Nejenom že pak daleko lépe funguje známý princip win-win, ale zároveň dochází i ke sdílení nejlepší praxe, což je velmi žádoucí jev. Dochází tak ke zlepšování efektivnosti a účinnosti procesů, které právě vytváří kýženu hodnotu. Takový pracovní vztah, který je založen na bázi důvěry a který jak odběrateli, tak dodavateli přináší hodnotu, se označuje jako partnerství. (Nenadál, 2006, s. 29, 39)

Lapidárně řečeno, v partnerství jde o víc než jen o striktní dodržování právního rámce smlouvy. Jde o vytvoření pevného obchodního vztahu, zpravidla díky osobním setkáním a kontaktům. I v případě volné formy spolupráce lze rozlišit několik forem partnerství, např. spolupráce v oblasti sdílení a výměny informací, preference určitých dodavatelů a odběratelů, nejrůznější dohody o společné realizaci vybraných činností atd. (Veber, Srpová, 2005, s. 270)

Pro správné fungování partnerství je důležité, aby se záležitost partnerství týkala dá se říct všech útvárů, a to na obou stranách. Pokud je ochota a vůle spolupracovat, je dále potřeba, aby si firmy harmonizovaly strategické záměry, cíle, a hodnoty, a to na základě společného

sdílení zkušeností, diskuzí a společných analýzách vývoje na trzích. Bezesporu je nutné, aby oba partneři byly alespoň přibližně technologicky vyspělí, a tudíž ekonomicky výkonní. V neposlední řadě je zásadní, aby u obou stran vládla ochota pomoci tomu druhému při řešení problémů ohrožujících výkonnost. Nezapomeňme na nutnost plného pochopení všech principů partnerství a jejich důsledné prosazování napříč podnikem, počínaje vrcholovým managementem. (Nenadál, 2006, s. 44-46)



Zdroj: Nenadál, 2006, s. 45

Obrázek 8 Faktory ovlivňující úspěšnost partnerství

II PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI FATRA, A.S.

Společnost Fatra, a.s. (dále jen Fatra) patří k významným zpracovatelům plastů (PVC, PE, PP a PET) v Evropě. Na trhu nabízí své výrobky, zákaznická řešení a také poradenský servis. Firma má dva výrobní závody – v Chropyni a v Napajedlích, kde je současně sídlo společnosti. Počet zaměstnanců v obou závodech přesahuje 1200 a ve střednědobém plánu firmy je navyšovat jejich počet s ohledem na probíhající investice do rozšiřování výrobních kapacit. Součástí podpory firmy na trhu je i zavedení systémů kvality řízení a ekologie ČSN ISO 9001 a ČSN ISO 14001. (Fatra, a.s., 2015)



Zdroj: Fatra, a.s. 2017

Obrázek 9 Fatra logo

Fatra je diverzifikovanou společností z pohledu jednotlivých výrobních segmentů a také z pohledu trhů, na které uvádí své výrobky. Mezi ty nejvýznamnější patří:

- stavebnictví,
- potravinářství,
- hygiena,
- zdravotnictví,
- spotřební průmysl,
- automobilový průmysl.

Od roku 2000 je součástí koncernu Agrofert, jenž sdružuje významné podniky, zejména z oblasti zemědělství, potravinářství a chemie.

5.1 Historie společnosti

Fatra byla založena v roce 1935 firmou Baťa, a to na přímý popud Ministerstva obrany. Prvními výrobky byly masky a ochranné oděvy, pryžové hračky a technická pryž.

Postupem doby se výrobní portfolio různě měnilo, nicméně obor svého působení firma nikdy neopustila. Ve čtyřicátých letech minulého století uvádí firma na trh první lisovanou podlahovinu, která se v různých obměnách zachovala do současnosti. (Fatra, 2015, s. 21)

Ve druhé polovině padesátých let bylo ve firmě zahájeno průmyslové zpracování polyetylenů, jehož objem v dalších pěti letech vzrostl z 12 tun na bezmála 800 tun. (Fatra, 2015, s. 35-47)

V sedmdesátých letech se firma zaměřila na výrobu řemenů a dopravních pásů. Fatra byla v té době jediným výrobcem v republice a v následujícím desetiletí vzrostla jejich produkce ze 4 tis. m² na 520 tis. m². Osmdesátá léta byla významná zejména rozvojem výroby izolačních fólií pro ochranu spodních vod, průtažných PE fólií a trubek z PVC. Nedílnou součástí rozvoje společnosti byly probíhající investice do modernizace závodu a do nových výrobních linek. V devadesátých letech a na přelomu 20. a 21. století docházelo k významným změnám jak na celostátní úrovni, tak i ve firmě Fatra. Vznikla akciová společnost, jenž se stala součástí společnosti Aliachem. Dále došlo k nezbytným certifikačním managementu kvality a větší specializaci. Rok 2000 byl významným zejména z pohledu změny vlastníka. Fatra se stala součástí společnosti Agrofert a došlo k optimalizaci výrobních segmentů. Významné bylo zahájení výroby paropropustných fólií *Sontek* pro trh hygieny a dále investice do bezodpadových technologií. Na začátku 21. století, konkrétně v roce 2003 byla zahájena výroba podlahoviny Thermofix. Fatra se stala jediným výrobcem podlahových krytin v Česku. (Fatra, 2015, s. 61-99)

5.2 Výrobní portfolio

Jak již bylo uvedeno, společnost Fatra je diverzifikovanou společností, se širokým výrobním portfoliem a množstvím trhů, na které se zaměřuje. Z pohledu výrobků jsou tedy nejvýznamnější:

- vinylové podlahy (v rolích nebo v dílcích),
- hydroizolační fólie,
- technické fólie,
- PVC granulát,
- plastové profily,
- hračky a ostatní svařované výrobky,
- paropropustné fólie a lamináty,

- BOPET fólie a lamináty,
- fólie a desky z PE, PET a EVA,
- vstřikované výrobky,
- tvarované výrobky,
- regranulát a služba regranulace.

Hlavním úkolem nákupního oddělení je zajistit odpovídající suroviny pro všechny tyto výrobky dle interních pravidel, legislativních požadavků a s ohledem na environment.

6 ORGANIZACE NÁKUPU VE SPOLEČNOSTI FATRA

Proces nákupu surovin, materiálů a služeb od externích dodavatelů je ve firmě upraven směrnicí s názvem PV 09 Nakupování. Uvedená směrnice vymezuje základní pojmy týkající se druhu materiálů, skladů, oprávnění a zásad nákupních činností. Nedílnou součástí směrnice je i kapitola týkající se hodnocení dodavatelů, včetně dotazníku a postupu pro jeho vyplnění.

6.1 Zásady nákupních činností

Každá externě pořizovaná surovina či materiál má své číslo položky uvedené v integrovaném systému SAP (dále jen IS SAP). Dodávky na fakturu jsou uskutečňovány výhradně na základě objednávky vygenerované v IS SAP a každá příchozí faktura musí obsahovat číslo takové objednávky, jinak ji ihned vrácena odesílateli. (Interní směrnice Fatra)

6.2 Homologace materiálů/surovin

Proces kvalifikace/homologace zahrnuje pravidla a postupy pro ověření způsobilosti pro používání ve firmě z hlediska užitných vlastností a legislativních požadavků. Ukončením homologačního procesu je zavedení kmenového záznamu materiálu do IS SAP. (Interní směrnice Fatra)

6.3 Podklady pro objednávání

6.3.1 Podklady technické

Tyto podklady vymezují požadavky na kvalitu, způsob balení a informace o ekvivalentech k dané položce. Jsou dány:

- v kmenovém záznamu materiálu v IS SAP, popř. dokumentem v databázi Lotus Notes
- u takových surovin/materiálů, které nemají zaveden kmenový záznam jsou dány písemným požadavkem. Takový požadavek na materiál chemické povahy musí být schválen kompetentní osobou dle zákona o chemických látkách a přípravcích. V tomto případě vedoucím odboru vývojových laboratoří. (Interní směrnice Fatra)

6.3.2 Podklady množstevní

Objem požadovaných surovin je přímo závislý na plánu výroby, který vychází z objemu zakázek vložených do IS SAP prodejními odděleními. Následně je systémem proveden rozpad, který se dělí dle časového hlediska na:

- výstup dlouhodobého plánu (forecast) – na měsíční bázi,
- výstup plánovacího běhu – na každodenní bázi.

Dalším podkladem či zdrojem informací jsou mj. písemné požadavky. Ty jsou předávány výhradně prostřednictvím databáze v systému Lotus Notes. Jedná se o případy surovin a materiálů, které ještě nejsou zavedeny a tím pádem se nevyskytují ve výstupu dlouhodobého plánu, resp. plánovacího běhu. (Interní směrnice Fatra)

6.4 Poptávkové řízení a řízení zásob

Řízení zásob plánování nákupu provádí odbor nákupu na základě podkladů popsaných v předchozí části a finančního limitu zásob.

6.4.1 Poptávkové řízení

Poptávkové řízení se provádí na základě technických podkladů a současně u dodavatelů schválených ekvivalentů. Pravidla pro povinnost konat výběrová řízení u surovin a materiálů je dána organizační směrnicí č. 36 a budou popsána později. V rámci poptávkového řízení, je příslušný nákupce povinen zajistit veškeré potřebné informace a dokumentaci, pokud ještě není k dispozici. Podrobněji viz kapitola 5.6. (Interní směrnice Fatra)

6.4.2 Akceptace nabídky, vystavení objednávky

Po vyhodnocení předložených nabídek je vystavena objednávka na ekonomicky nejvýhodnější nabídku. Případně odchylky od požadavku konzultuje příslušný nákupce s odpovědnými útvary. Ještě před odesláním je objednávky přezkoumána z hlediska vhodnosti stanovených požadavků. V objednávce se uplatňuje požadavek na dodání dokumentů k dodávce:

- doklady nutné pro přejímku (nákladní list, dodací list, popř. vážní list),
- atest kvality (Interní směrnice Fatra).

6.4.3 Uzavření kupní smlouvy

V případě potřeby ověřovat nakupované suroviny a materiály u smluvního dodavatele je nutno ve smlouvě specifikovat způsob a metodu. Smluvně dohodnuta musí být i možnost zákazníka nebo jeho zástupce ověřovat u dodavatele, zda subdodávka vyhovuje specifikovaným požadavkům, je-li to stanoveno ve smlouvě se zákazníkem. Součástí každé smlouvy s dodavatelem je automatické dodání aktuální verze bezpečnostního listu. (Interní směrnice Fatra)

6.4.4 Zajištění přepravy

Pokud není doprava zajištěna dodavatelem, je tato vždy zajišťována odborem logistiky, a to prostřednictvím požadavku v databázi Lotus Notes. Povinností zodpovědného pracovníka logistiky je vyplnit do vyřízeného požadavku náklady na přepravu, včetně členění tuzemský a zahraniční úsek u zahraniční přepravy. U materiálů podléhajícím předpisům ADR (doprava nebezpečných látek), je povinností příslušného žadatele uvést tuto skutečnost do požadavku. (Interní směrnice Fatra)

6.4.5 Proclení a Intrastat

Za zajištění proclení ze třetích zemí (mimo EU) zodpovídá příslušný útvar nákupu dle pokynů finančního úseku s využitím určeného celního úřadu, na který se vztahuje celní záruka. Dodávky ze zemí EU podléhají povinnosti vykazování ve statistice obchodu mezi členskými státy – Intrastat. Příslušní nákupci zodpovídají za vyplnění potřebných vstupních údajů prostřednictvím dokladů v IS SAP. Povinností zodpovědných pracovníků logistiky je poskytnutí kalkulací přepravného. (Interní směrnice Fatra)

6.4.6 Hmotnostní přejímka

Je prováděna pracovníkem příslušného skladu. Podklady (vážní lístky), v případě železniční dopravy zajistí pracovník logistiky. V případě přepravy silniční pak pracovník ostražky. (Interní směrnice Fatra)

6.4.7 Fyzická přejímka

Fyzickou přejímku provádí pracovník příslušného skladu. Bezproblémovou přejímku potvrdí firemním razítkem a podpisem na dodací nebo nákladový list.

Při zjištění nesrovnalostí sepíše zodpovědný pracovník „Protokol o škodě“, který předá příslušnému nákupci k vyřízení. V případě silničních dodávek je potvrzen dopravcem.

Při fyzické převímce se prověřuje:

- úplnost dokladů pro převímku (DL, NL, vážní list),
- množství,
- správnost značení (název a šarže),
- stav zásilky (porušení/poškození obalu),
- proclení (Interní směrnice Fatra).

6.4.8 Projednání neshody s dodavatelem

Za projednání neshody při převímce zboží dle výše uvedeného je zodpovědný příslušný nákupce. (Interní směrnice Fatra)

6.4.9 Vykládka a uskladnění

Vykládku provádí pracovník logistiky dle dispozic příslušného skladu. Skladník potvrdí převzetí materiálu současně s dodacími dokumenty. Ihned po převzetí materiálu označí každou obalovou jednotku viditelně štítkem s datem příchodu. (Interní směrnice Fatra)

6.4.10 Kvalitativní převímka

Výsledky vstupní kontroly jsou potvrzeny pracovníkem provádějícím vstupní kontrolu do knihy příjmů příslušného skladu. Skladník následně označí příslušnou surovinu/materiál viditelně barevným štítkem dle výsledku kontroly. (Interní směrnice Fatra)

6.4.11 Reklamační řízení

Podkladem pro otevření reklamačního řízení je Protokol o neshodné surovině (PONS) založený v IS SAP na základě nevyhovující vstupní kontroly. Současně s PONS se v IS SAP generuje dokument 8-D report, kterým příslušný nákupce informuje dodavatele a formálně ho tím žádá o vyjádření, nápravu situace a sdělení nápravných opatření. (Interní směrnice Fatra)

6.4.12 Výdej do spotřeby

Výdej ze skladu se provádí na základě výdejky. Za výdej zodpovídají pracovníci skladu. Pracovník zpracovatelského střediska písemně potvrdí převzetí skutečného množství ihned

po převzetí. Do výroby je možné vydat pouze uvolněný materiál označený zeleným štítkem. (Interní směrnice Fatra)

6.5 Výběrová řízení

Výběrová řízení na nákup surovin a materiálů pro výrobu spadají plně do kompetence vedoucího nákupu a obchodní ředitel schvaluje jejich sortiment. V závislosti na situaci na trhu je možné provádět spotové nákupy surovin. Za vyhodnocení nabídek a evidenci je zodpovědný vedoucí nákupu. Výběrové řízení probíhá na stanovené elektronické adrese. Nákupy vybraných surovin a cenové nabídky jednotlivých dodavatelů projednává 1x za měsíc porada vedení společnosti a schvaluje příslušný vedoucí pracovník.

V roce 2016 bylo nákupním oddělením surovin provedeno sedm výběrových řízení s platností 1 rok. Současně probíhala výběrová a poptávková řízení na kvartální bázi. Nicméně největší počet poptávkových řízení probíhá na měsíční bázi, popř. na spot bázi, tedy na základě jednotlivých potřeb dle příchozích zakázek.

Výběrové řízení podléhá v první fázi také procesu schvalování výběrovou komisí, která je složena z vedoucího nákupu, vedoucího controllingu a vedoucího prodejního segmentu, pro který je daný materiál či surovina zajišťována. Komise se sejde vždy po vyhodnocení jednotlivých kol a zvolí další postup. Většinou to znamená zvýšení tlaku na dodavatele při stanovení ceny, obchodních podmínek, požadavek na platební skonta, množstevní bonusy, možnosti vytvoření konsignačního skladu apod. Po uzavření dalšího kola se opět schází výběrová komise a na doporučení vedoucího nákupu buď schválí výsledek, popř. doporučí využít tzv. last call. Ten je plně v kompetenci obchodního ředitele, kterému vedoucí nákupu předkládá výsledky posledního kola a doporučení schválená výběrovou komisí. Na základě last call se vyhodnotí poslední nabídka a s vítězem výběrového řízení je dohodnuta spolupráce pro dané období. Tato je podmíněna i vytvořením smlouvy o spolupráci, která je signována statutárními orgány společnosti.

6.6 Výběr dodavatele

Výběr dodavatele je ovlivněn samotným hledáním vhodné suroviny pro výrobu daného produktu. Pro lepší přehlednost má firma zavedenu databázi tzv. **námětových listů**. Postup schvalování můžeme rozdělit do několika částí.

6.6.1 Oslovení dodavatelů

Na základě technických parametrů požadované suroviny jsou stávající i potencionální dodavatelé dotázáni na nabídku vhodného typu suroviny/materiálu z jejich portfolia. Po předložení nabídky je vybrána taková, která je ekonomicky nejlepší a současně nejvhodnější z pohledu očekávaných vlastností vyrobeného produktu.

6.6.2 Vyžádání dokumentace a založení námětového listu

Příslušný nákupce vyžádá informace a dokumentaci, týkající se vybrané suroviny. Jedná se o následující:

- cena za měrnou jednotku, platební a dodací podmínky
- jméno a adresa výrobce
- bezpečnostní a technický list
- technické specifikace obsahující nejdůležitější informace k dané surovině, jako jsou limitní hodnoty garantovaných vlastností a metodiky pro jejich měření
- technický list
- platná kopie certifikátu systému řízení ISO 9000 resp. ISO 14000, pokud je produkt v takovém systému vyráběn
- životnost
- skladovací podmínky
- dokumentace prokazující zdravotní nezávadnost (pokud je produkt určen do výrobků pro styk s potravinami)
- prohlášení REACH
- prohlášení CLP (pokud je dovoz ze zemí mimo EU)

Po zajištění uvedených dokumentů založí zodpovědný nákupce námětový list. K danému listu mají přístup pracovníci:

- nákupu – zajišťují dokumentaci, fyzické vzorky a komunikaci s dodavatelem
- technologické podpory výroby – provádějí testování ve výrobě
- zkušebního vývoje a laboratoří – provádějí kontrolu dokumentace a testování prvotního vzorku, zda odpovídá parametrům určeným v technickém listu
- ekonomického oddělení – schvalují zavedení suroviny a její zařazení do receptury

6.6.3 Laboratorní testování

Po kontrole dokumentace, provádí zaměstnanec laboratoře samotné testování na dodaném vzorku. Je nutné, aby zjištěné výsledky kontrolovaných parametrů byly zcela v souladu s hodnotami garantovanými dodavatelem.

6.6.4 První výrobní zkouška

V případě úspěšného laboratorního testování vyžádají pracovníci technologické podpory od dodavatele dostatečné množství suroviny k první výrobní zkoušce. Firma má několik pilotních linek, které jsou k tomuto účelu určeny. U takových produktů, kde nelze pilotní linky využít, dochází k výrobní zkoušce přímo na dané technologii určené pro výrobu požadovaného produktu. Výrobní zkouška na komerční lince by neměla přesáhnout nezbytně nutnou dobu pro výrobu několika kusů vzorků.

6.6.5 Kontrola výrobku

Dalším krokem je kontrola finálního produktu. Je nutné prověřit, že splňuje veškeré očekávané parametry, fyzicko-mechanické vlastnosti apod. Zároveň nesmí vykazovat žádnou zjevnou vadu, jako například nedostatečné probarvení nebo povrchové poškození.

6.6.6 Ověřovací provozní zkouška

Po kontrole výrobku je zajištěno další, tentokrát větší množství suroviny k ověřovací provozní/výrobní zkoušce. Je nutné, aby byla tato surovina z rozdílné šarže než při první, aby se ověřila konstantní kvalita ze strany dodavatele. Ověřovací zkouška by měla probíhat delší dobu. Doporučuje se delší, než je jedna pracovní směna.

6.6.7 Kontrola zákazníka

V případě úspěšné ověřovací zkoušky jsou prodejnímu oddělení, resp. zákazníkovi předány vyrobené vzorky k prověření z jeho strany. Po jeho odsouhlasení předá zástupce prodejního oddělení informaci technologům.

6.6.8 Zavedení položky

Posledním krokem je zavedení nové položky do IS SAP a schválení příslušným zaměstnancem ekonomického úseku. Od tohoto okamžiku může pracovník nákupního oddělení využívat daného dodavatele jako schváleného a nakupovat kvalifikovanou surovinu dle potřeb výroby.

7 SWOT ANALÝZA NÁKUPU

V následující části bude provedena SWOT analýza firmy se zaměřením na oddělení nákupu surovin. Vybrané body jednotlivých částí budou dále rozvinuty, zejména pro lepší pochopení a budou stanovena doporučení vedoucí k vyšší efektivnosti práce tohoto oddělení.

	SILNÉ STRÁNKY (Strengths)	SLABÉ STRÁNKY (Weaknesses)
INTERNÍ FAKTORY	<ul style="list-style-type: none"> • Analýza tržní ceny • Kvalita nakupovaných surovin • Dohodnuté obchodní podmínky • Dodavatelský servis • Práce s dodavateli • Jasně specifikovaná pravidla nákupního procesu • Lokalita společnosti • Plánované investice firmy 	<ul style="list-style-type: none"> • Dodací podmínky některých dodavatelů důležitých surovin • Omezené využívání množstevních bonusů • Dlouhý kvalifikační proces u nových surovin • Velký počet single source • Zastaralé hodnocení dodavatelů • Práce se zásobami s nízkou obrátkou
	PŘÍLEŽITOSTI (Opportunities)	HROZBY (Threats)
EXTERNÍ FAKTORY	<ul style="list-style-type: none"> • Spolupráce s místní univerzitou • Plánované nové zdroje surovin • Vývoj nových technologií • Dostupné dotační tituly • Noví dodavatelé a distribuční řetězce 	<ul style="list-style-type: none"> • Legislativní požadavky na suroviny pro chemický průmysl • Limitované kapacity surovin • Nízká nezaměstnanost • Zvyšující se konkurence

Zdroj: Vlastní

Graf 1 SWOT analýza nákupu

1. Silné stránky

- *Analýza tržní ceny* – nejlepším zdrojem informací o tržní ceně, resp. situaci na trhu jsou zejména jednotlivé nabídky od více dodavatelů, které jsou vzájemně porovnatelné. Nicméně firma využívá i reportů firmy ICIS, což je společnost zabývající se poskytováním informací o trhu s komoditami na chemické bázi, jako jsou etylen, propylen aj. Tato služba je využívána všemi významnými „hráči“ na chemickém trhu a často se její ukazatele používají v cenových vzorcích některých produktů.
- *Dodatelský servis* – je nedílnou součástí práce obchodních partnerů – dodavatelů, kteří by měli být ochotni pružně a také promptně reagovat na požadavky zákazníka,

např. při cenovém jednání, dodacích termínech, řešení reklamací apod. Je jedním z hlavních parametrů při výběru dodavatele. Může sem patřit i technický servis, který je důležitý např. při řešení reklamací surovin. Ne vždy je cena ten nejdůležitější parametr při rozhodování.

- *Lokalita společnosti* – díky své geografické poloze může společnost využívat různých zdrojů surovin, resp. být partnerem pro dodavatele z různých částí Evropy. Náklady na dopravu surovin ze západní, jižní nebo východní Evropy jsou rovnoměrné.
- *Plánované investice firmy* – jak bylo zmíněno v úvodu praktické části, společnost Fatra investuje nemalé finanční prostředky do rozvoje firmy, a to zejména do nových výrobních kapacit. To má samozřejmě přímý dopad na rostoucí spotřebu surovin a firma bude proto jistě zajímavým potenciálním odběratelem pro další dodavatele surovin.

2. Slabé stránky

- *Omezené využívání množstevních bonusů* – s ohledem na velký objem nákupu si firma může stanovit a vyžadovat po dodavatelích nabídku množstevních bonusů. Není zde přehledná databáze, jaké množství u konkrétního typu suroviny je dostatečné pro možné využití této nabídky. Přitom nabídka tohoto typu benefitu ze strany dodavatele by měla být zohledněna při jeho samotném výběru.
- *Dlouhý kvalifikační proces u nových surovin* – zejména u komoditních surovin, které jsou využívány pro výrobu širšího spektra produktů. Ale také u surovin, které jsou nakupovány pro „speciální“ zakázky v malém objemu. A v neposlední řadě u surovin, jejichž testování je podmíněno testováním na výrobních zařízeních, která jsou dlouhodobě vytížena komerční produkcí. Všechny uvedené aspekty mají vliv na tvorbu tzv. **single source** surovin, tzn., že nejsou nahraditelné jinou ekvivalentní surovinou. Proces homologace nové suroviny je zdlouhavý a u některých typů surovin může přesáhnout dobu jednoho roku.
- *Velký počet single source* – ačkoliv firma nakupuje velký počet surovin a materiálů, často chybí ekvivalenty, k již zavedeným surovinám. Práce s těmito surovinami je na velmi nízké úrovni, přičemž by se mělo jednat o jednu z hlavních priorit. Reálná hrozba zastavení výroby, nedodání produktu v neposlední fázi ztráta zákazníka.

- *Systém hodnocení dodavatelů* – dlouhou dobu neaktualizovaný dokument, který je vhodným nástrojem pro práci s dodavateli a rozvoj dodavatelsko-odběratelských vztahů.
- *Zásoby s nízkou obrátkou* – jedná se o položky surovin, které byly nakoupeny na základě plánovaného výrobního plánu, popř. na oficiální požadavek výroby nebo TPV a nebyly do určité doby zpracovány z jakéhokoliv důvodu. V průběhu času se z nich stává položka s pomalou/nízkou obrátkou, která má dopad na omezené skladové prostory, tvorbu opravných položek a tím pádem i cash flow.

3. Příležitosti

- *Plánované nové zdroje surovin* – s ohledem na rostoucí počet populace, roste i spotřeba a tím požadavky na hledání nových zdrojů surovin. Globální společnosti zabývající se těžbou ropy a následně jejím zpracováním v předstihu informují o takových krocích pomocí různých médií, odborných časopisů, na výstavách a veletrzích.
- *Vývoj nových technologií* – postupem času přicházejí na trh nové, popř. vylepšené technologie na výrobu surovin, zvyšuje se jejich produktivita, což může mít za následek rostoucí nabídku a může docházet k jejímu převisu.
- *Noví dodavatelé a distribuční řetězce* – v návaznosti na předchozí bod roste i nabídka nových firem na trhu, vznikají nové distribuční sítě a rozšiřuje se portfolio obchodních firem zabývajících se prodejem takových surovin.

4. Hrozby

- *Rostoucí legislativní požadavky* – v chemickém průmyslu je kladen vysoký důraz na kvalitu produktů a jejich zdravotní nezávadnost. Postupem času se například velmi snížilo používání produktů na bázi PVC pro potravinářský průmysl.
- *Nízká nezaměstnanost* – v posledních letech je situace na trhu práce velmi nepříznivá pro rychle se rozvíjející firmy, které jsou přímo závislé na lidské práci. Na trhu je nejen nedostatek potenciálních zájemců o práci, ale chybí zejména kvalifikovaní zaměstnanci různých oborů. Firmy z podobných, ale i rozlišných oborů si konkurují v rámci regionu a často se snaží potenciálním zaměstnancům nabídnout nadstandardní podmínky a široké spektrum firemních benefitů.

7.1 Eliminace single source

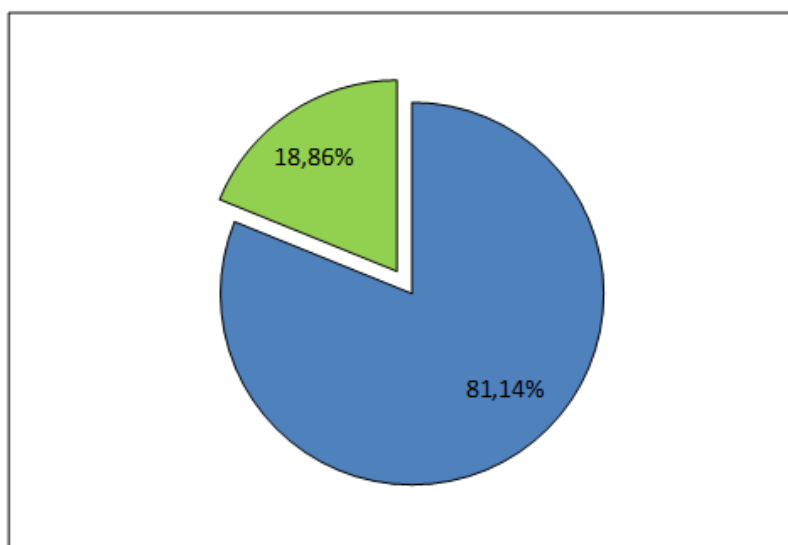
V rámci stanovené SWOT analýzy bude v této části podrobněji popsána problematika surovin ve stavu tzv. **single source**. Jak již bylo uvedeno v předchozím oddílu jedná se o takové suroviny, které nejsou zastupitelné jinými, ekvivalentními typy, tedy surovinami se stejnými, popř. velmi podobnými vlastnostmi.

Za single source suroviny můžeme označit takové, které:

- nejsou zastoupeny ekvivalentní položkou,
- v případě výpadku dodávek nemohou být nahrazeny z jiných zdrojů v dostatečném množství,
- zákazník přímo vyžaduje využívat při výrobě produktů pro jeho potřebu a není ochoten přistoupit na náhradní řešení,
- potenciální ekvivalent má vyšší % odpadovosti a není tedy rovnocennou surovinou.

Do jisté míry lze za položky ve stavu single source označit i takové, které sice jsou zastupitelné ekvivalentní surovinou, ale jejich nákup je limitován delším termínem dodání nebo je ekvivalent významně dražší z pohledu nákupní ceny. Tyto spekulativní položky však nebudou v přehledu zahrnuty.

Analýzou současného stavu bylo zjištěno, že v rámci nakupovaných surovin, spadá do kategorie single source významné množství nakupovaných surovin uvedených v grafu.

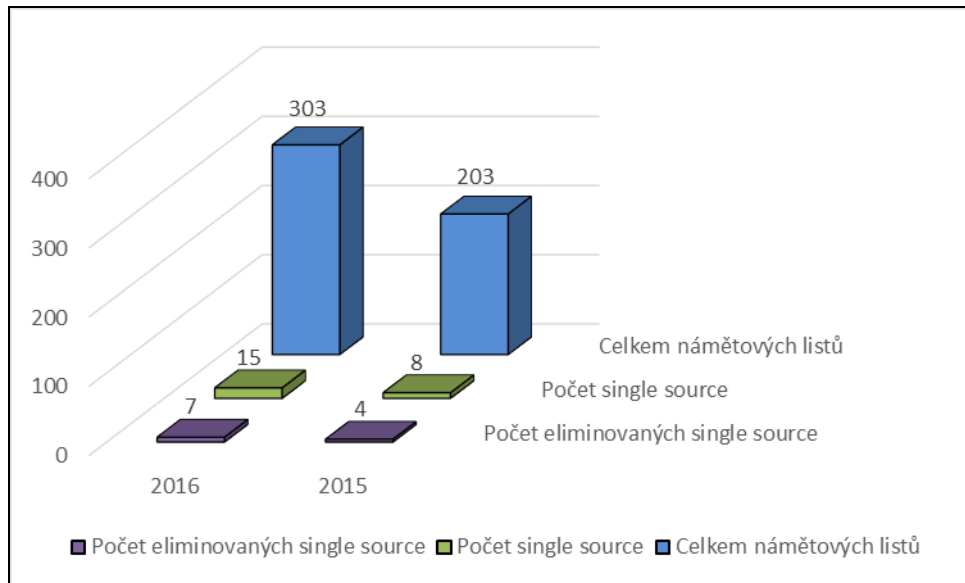


Zdroj: Vlastní

Graf 2 Poměr single source položek k celkovému objemu nákupu

Z uvedeného vyplývá, že přímou hrozbou single source je ohroženo téměř 20 % všech nakupovaných surovin.

Dále bylo z databáze námětových listů zjištěno, že k takto ohroženým položkám nakupovaných surovin je evidováno velmi nízké množství možných ekvivalentů. Toto nám ukazuje následující graf.



Zdroj: Vlastní

Graf 3 Vývoj single source v návaznosti na nově zavedené položky

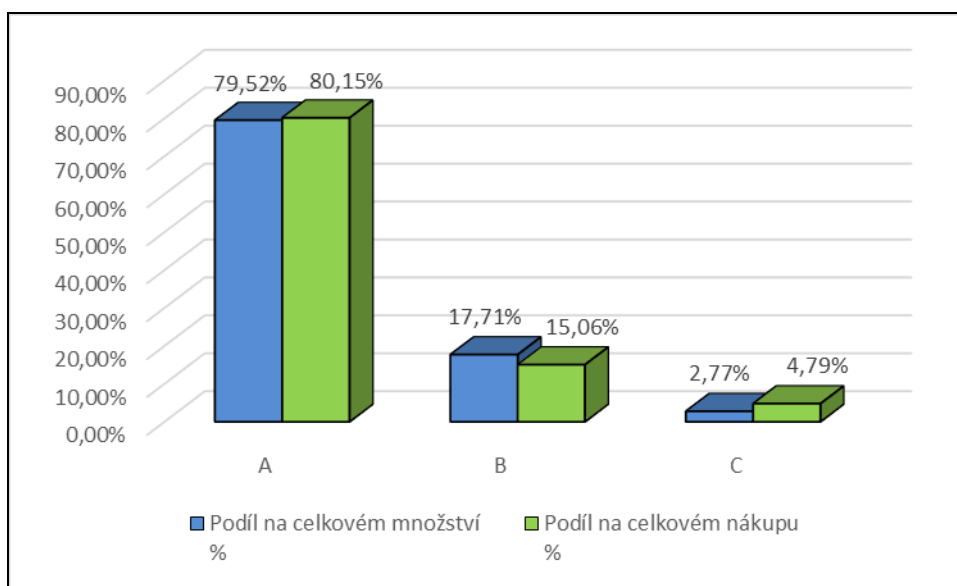
8 ABC ANALÝZA

Společnost Fatra realizovala v roce 2016 nákup surovin od více než 300 dodavatelských subjektů. Pro lepší přehlednost bude v této kapitole rozděleno celé množství do jednotlivých skupin dle Paretova pravidla a z něj vycházející ABC analýzy.

Skupina	Dodávané množství t	Podíl na celkovém množství %	Hodnota dodávaného množství tis. Kč	Podíl na celkovém nákupu %
A	128 874	79,52%	2 908 040	80,15%
B	28 705	17,71%	546 594	15,06%
C	4 481	2,77%	173 824	4,79%
Σ	162 060	100,00%	3 628 458	100,00%

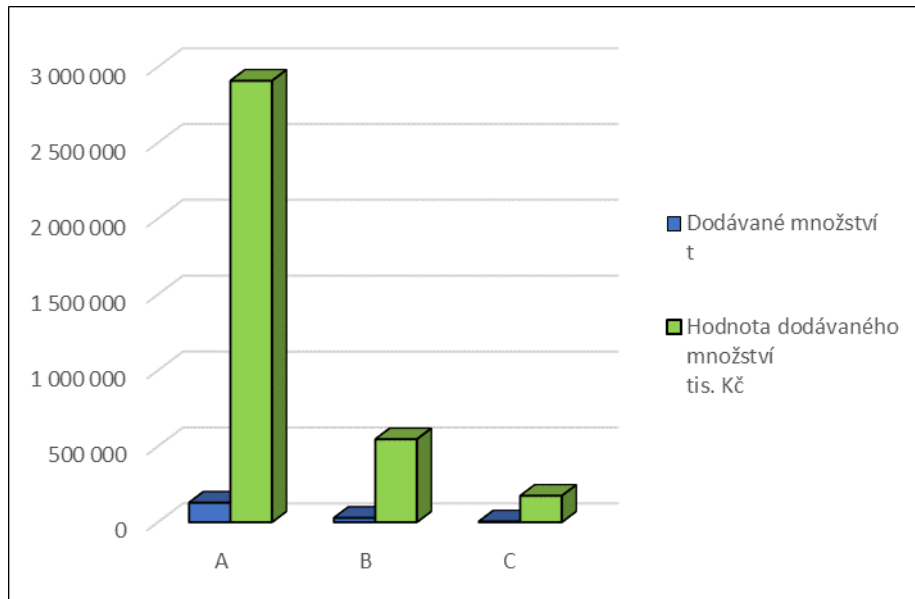
Zdroj: Vlastní

Tabulka 2 Rozdělení dodavatelů dle významu



Zdroj: Vlastní

Graf 4 ABC analýza dodavatelů – procentuální znázornění



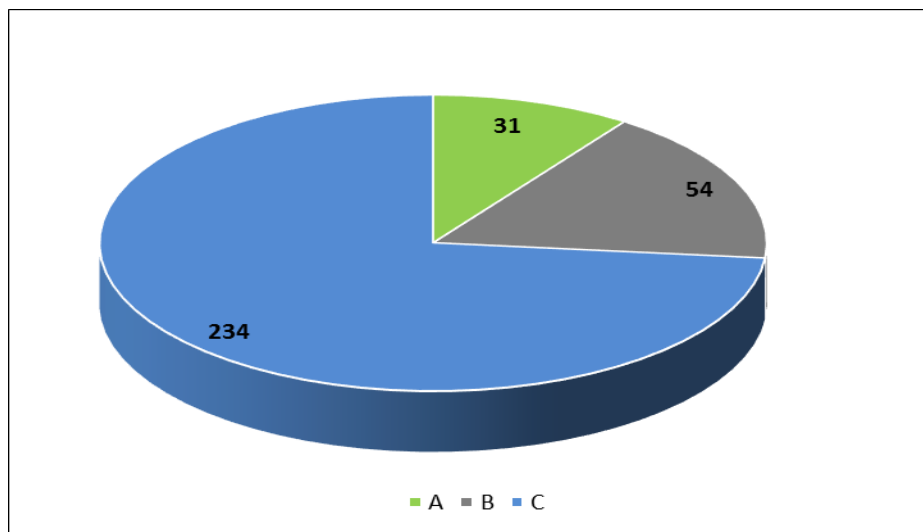
Zdroj: Vlastní

Graf 5 ABC analýza dodavatelů – absolutní znázornění

Skupina	Počet dodavatelů
A	31
B	54
C	234

Zdroj: Vlastní

Tabulka 3 Počet dodavatelů ve skupinách dle ABC



Zdroj: Vlastní

Graf 6 Počet dodavatelů ve skupinách dle ABC

8.1 Dodavatelé „A“

Dle ABC metody patří do této skupiny 31 společností s největším obratem, tedy finančním objemem spolupráce z celého portfolia dodavatelů. V následující části budou stručně uvedeny předměty činnosti vybraných dodavatelů, nakoupené položky a jejich množstevní objem za období jednoho roku.

- *Inovyn*

Evropská společnost se 17 výrobními závody v osmi zemích světa, patřící do top 3 firem zabývajících se výrobou všeobecného i speciálního vinylu, organických chlorických derivátů a alkalického chlóru. Výrobní kapacity přesahují 40 milionů tun produkce. Pro společnost Fatra se jedná o významného dodavatele práškového PVC. (Inovyn, ©2017)

V roce 2016 byl objem spolupráce na úrovni přesahující 14 000 t nakoupeného suspenzního PVC.

- *BASF*

Jeden z největších světových výrobců změkčovadel na trhu se širokým produktovým portfoliem, nabízejícím výrobky jak na běžné, tak i speciální aplikace. Výrobkům na bázi PVC pomáhají zlepšovat vlastnosti při změnách klimatických podmínek a zlepšují končnou funkci takového výrobku. Společnost BASF zahrnuje divize specializující se na různá průmyslová odvětví jako je petrochemie, automobilový průmysl, balicí průmysl aj. Jedná se také o významného hráče na trhu se speciálními monomery. (BASF, ©2013)

V rámci portfolia surovin se jedná pro Fatru o významného dodavatele primárních změkčovadel na ftalátové bázi, které jsou využívány v rámci výroby pro stavební sektor, zejména hydroizolační a technické fólie, granuláty aj. Objem spolupráce v uplynulém roce byl na úrovni 12 000 tun.

- *Borealis, A. G.*

Významný výrobce polyolefinů jako jsou PP, PE se sídlem v Rakousku s většinovým vlastníkem společností IPIC, se sídlem v Abú Dabí. Menšinovým podílníkem je mezinárodní zpracovatel ropy a zemního plynu společnost OMV. (Borealis, A.G., ©2017)

Suroviny z této firmy mají ve Fatře široké spektrum využití v různých výrobních divizích, zejména pro technologie extruze a vstřikování. Objem spolupráce v roce 2016 činil necelých 8 500 t.

- *Repsol*

Významná světová společnost zabývající se zpracováním ropy a zemního plynu a širokým spektrem výrobků na jejich bázi. Nabízí své produkty ve více než 40 zemích světa. Denní produkce ropy je na úrovni přesahující 700 000 barelů. Do výrobního portfolia patří mj. etylen, polyetylen, polypropylen, butadiene, EVA aj. Součástí firmy jsou pobočky ať už výrobní, vývojové nebo pouze prodejní kanceláře. Investice do výzkumu a vývoje v roce 2015 činily více než 95 milionů EUR. Řadí tak firmu mezi významně inovativní. (Repsol, ©2017)

Hlavní nakupovanou surovinou z této firmy je etylenvinylacetát (EVA), používaný pro výrobu extrudovaných výrobků. Objem nakoupeného množství v loňském roce činil téměř 6 500 tun zmíněné suroviny.

- *Indorama Ventures*

Jeden z největších světových výrobců PET s centrálo v Bangkoku. Suroviny na bázi PET mají široké spektrum využití, nicméně více než polovina světové produkce směřuje do textilního průmyslu, dále do potravinářství a minoritní podíl je věnován surovinám určeným pro výrobu PET fólie. Indorama Ventures s obratem přesahujícím 7,2 milionů dolarů a s více než šedesáti výrobním závody zaujímá první místo na trhu. Je současně významným výrobcem kyseliny tereftalátové, která je klíčovou surovinou pro výrobu PET a světově největším výrobcem kyseliny isoftalické, klíčového chemického aditiva pro výrobu PET suroviny na výrobu BOPET fólie. (Indorama Ventures, ©2017) V roce 2016 nakoupila Fatra necelých 12 000 t PET suroviny pro výrobu biaxiálně-orientované PET fólie.

- *LyondellBasel Industries*

Další ze světově významných chemických firem, která patří k významným dodavatelům polyolefinů do Fatry. Firma LyondellBasell patří do skupiny firem zabývajících se zpracováním ropy a zemního plynu. Světově největší výrobce propylenu a kompaundů na jeho bázi. Mezi další suroviny z portfolia firmy patří polyetyleny jak vysoce, tak i nízké hustotní, EVA a speciality na chemické bázi. (LyondellBasell, ©2016)

Pro firmu se opět jedná o velmi významného dodavatele surovin pro segmenty zabývajících se výrobou na bázi extruze a vstřikování. V roce 2016 činil objem spolupráce více než 5000 t.

- *GCR Group*

Společnost patří k předním mezinárodním výrobcům a dodavatelům plastových kompaundů a surovin, které jsou využívány jako vstupní materiály pro různé produkty na trhu. Zaměřuje se zejména na tzv. inženýrské plasty, barevné koncentráty a aditiva, jenž zlepšují zpracování a vzhled finálního výrobku v různých aplikacích. Společnost má sídlo ve španělské Tarragoně. Současná výrobní kapacita firmy přesahuje 275 000 tun produktů pro různé aplikace. Firma je významně inovativní a v letošním roce přichází na trh s novými materiály pro výrobu netkané textilie, určené pro hygienický trh, která vyniká skvělými fyzicko-mechanickými vlastnostmi již při velmi nízké plošné hmotnosti. (GCR Group, ©2017)

Spolupráce s firmou Fatra je zejména v dodávkách kompaundu pro výrobu paropropustné fólie. Dále je rozšířený nákup masterbatchů a aditiv pro různé výrobní segmenty a pro různé technologie (zejména extruze a vstřikování) v rámci společnosti. Objem spolupráce v roce 2016 byl na úrovni 6 500 tun surovin.

- *Fitesa*

Vedoucí společnost na trhu s netkanými textiliemi pro různé aplikace, zejména v oblasti hygieny, zdravotnictví a na dalších průmyslových trzích. Vyrábí a dodává textilie na bázi polypropylenu a polyetyleny, zejména pro výrobu takových produktů jako jsou dětské pleny, inkontinenční potřeby, výrobky pro dámskou hygienu a další. V menším rozsahu pak nabízí textilie pro trh zdravotnický, stavebnický a zemědělský. S deseti výrobními závody v osmi zemích světa může nabídnout výrobky dle nejnovějších technologií širokému spektru zákazníků. Výrobní kapacity v Evropě jsou alokovány ve Švédsku, Německu a Itálii. (Fitesa, ©2013)

Dodávky netkané textilie do Fatry pro výrobu paropropustných materiálů jsou na úrovni 3 500 t ročně. Fatra stejně jako Fitesa jsou členy uskupení EDANA, což je mezinárodní organizace zabývající se servisem a poskytováním relevantních informací o trhu s netkanými textiliemi a k tomu souvisejících odvětvích.

- *Aekyung Petrochemical Co., Ltd.*

Korejská společnost s výrobní kapacitou vyšší než 350 000 t. V oblasti změkčovadel středně velká firma na trhu. (Aekyung Petrochemical, ©2017)

Do Evropy dodává do přístavu v Holandsku, odkud je surovina expedována dále k zákazníkům. Spolupráce probíhá přes obchodní mezičlánek – holandskou distribuční firmu. Fatra u tohoto výrobce nakupuje dioktyltereftalát (DOTP). Jedná se o bezftalátové změkčovadlo, nejvíce využívané ve výrobě podlahových krytin, některých typech hydroizolačních fólií a granulátů. V roce 2016 bylo nakoupeno téměř 7 000 tun zmíněné suroviny.

9 HODNOCENÍ DODAVATELŮ

V současné době jsou ve společnosti Fatra dodavatelé hodnoceni na pravidelné roční bázi. Hodnocení je provedeno pomocí hodnotícího dotazníku, který je vyplněn příslušným nákupcem za každého významného dodavatele. Za významného dodavatele jsou považováni takoví, kteří patří do skupiny deseti největších dodavatelů z pohledu dodávaného množství v daném segmentu, vyjádřeného v peněžních jednotkách. Následně je dotazník odeslán manažerovi nákupu surovin k nahlédnutí. Ten jej v další fázi zašle vedoucímu oddělení kvality, jenž daný dotazník zaeviduje ve firemní databázi. Současné jsou vyplněné dotazníky odeslány jednotlivým zástupcům hodnocených firem.

Samotný dotazník tvoří soupis 12 otázek/kritérií zaměřených na různé oblasti. Jeho aktuální podoba je uvedena v příloze č. 1 této práce.

9.1 Zjištěné nedostatky a návrh nového dotazníku hodnocení

Pro hodnocení dodavatelů bude vypracován nový dotazník, jelikož u stávajícího bylo nalezeno několik nedostatků:

- Jedním z hlavních důvodů je fakt, že dotazník nebyl již řadu let aktualizován. Díky tomu může docházet k určitému zpomalení práce s dodavateli.
- Bylo kriticky zhodnoceno nedostatečné využívání interního informačního systému SAP. Systém umožňuje zhodnocení dalších parametrů, které mohou být součástí dotazníku a vést k lepšímu zhodnocení spolupráce.
- Většina otázek/kritérií nabízí nejasné, nekonkrétní možnosti hodnocení.
- Bodový systém u části hodnocených kritérií je značně benevolentní. Dodavatel je hodnocen větším počtem bodů v důsledku špatně definované bodové škály.

U nového dotazníku byla hodnotícím kritériím přiřazena stejná hodnotící stupnice co do počtu maxima získaných bodů, což koncept dotazníku zjednodušuje, resp. dělá přehlednějším. Lze připustit, že některé hodnotící parametry mohou být z hlediska obchodního vztahu významově důležitější než jiné (platební podmínky vs. produktová dokumentace). Nicméně pro potřeby ohodnocení dodavatele jako celku, lze považovat dokument za komplexní sestavu otázek, v němž by žádné kritérium nemělo být bagatelizováno, proto stejné možné maximum bodů všem.

9.2 Nový systém hodnocení

Nový hodnotící dotazník je sestaven ze čtyř částí, které se zaměřují na obchodní podmínky, kvalitu, přesnost dodávek a servis ze strany dodavatele. Každá tato oblast je dále rozdělena pomocí jednotlivých kritérií následovně:

1. *Obchodní podmínky*

a) Cena

Jako zdroj informací pro hodnocení tohoto kritéria slouží databáze tendrů surovin, která je součástí systému Lotus Notes. Jednotlivé cenové nabídky jsou hodnoceny vzájemným porovnáním.

b) Platební podmínky

Jsou udávány ve dnech ode dne vystavení dodavatelské faktury. Čím delší splatnost, tím vyšší bodové hodnocení.

c) Platební skonto

Nabídka dodavatele k dřívější úhradě vystavené faktury. Za včasnou platbu je odběrateli poskytnuta sleva v procentech.

d) Využívání konsignačního skladu

Jedná se o dodávky surovin na sklad dodavatele, jenž je umístěn v závodě odběratele. Zákazník odebírá surovinu dle potřeby. Hlavní výhodou je, že k fakturaci za takto odebraný materiál dochází až na konci měsíce, popř. dle dohodnutých podmínek. Jako záruku má dodavatel možnost provádět inventury na daném skladu.

e) Množstevní bonusy

Na základě odebraného množství za určitý časový úsek (většinou za rok), je odběrateli poskytnuta množstevní sleva, tzn. při dosažení objemu nákupu nad určitou hranici má odběratel nárok na množstevní slevu, a to většinou ve formě dobropisu při začátku nového účetního období, popř. je u další faktury v novém účetním období její hodnota ponížena o nárokovanou slevu.

2. *Kvalita*

a) Kvalita na vstupu

Toto kritérium je hodnoceno na základě vystavených protokolů o neshodě suroviny, které jsou evidovány v IS SAP.

b) Zpracovatelnost suroviny

Surovina je po vstupní kontrole uvolněna do výroby. Nicméně při jejím zpracování může docházet ke kvalitativním nedostatkům u výsledného produktu. Tyto informace jsou oddělení nákupu předávány pracovníky výrobního oddělení, popř. oddělení TPV (technologické podpora výroby).

c) Kompletnost dokumentace u dodávky

Všechny suroviny jsou dodávány spolu s dodacím listem, příslušným atestem, popř. nákladním listem.

d) Balení / značení

Příchozí materiály a suroviny jsou dodávány v dohodnutých a neporušených obalech a obalových jednotkách. Jakákoliv odchylka je posuzována jako nedodržení dodacích podmínek.

3. *Přesnost dodávek*

a) Dodržení množství

Množství dodané suroviny musí naprosto korespondovat s množstvím uvedeným na objednávce. Jakákoliv odchylka od dohodnutého je považována za nedostatek. Tento parametr má svou váhu zejména s ohledem na skladovací prostory a samozřejmě také na cash flow firmy.

b) Dodržení termínu dodání

Stejně jako u předchozího kritéria se musí sledovaný parametr plně shodovat s požadovaným termínem uvedeným na objednávce. Dodání před termínem může mít za následek nedostatečné zajištění skladovacích prostor. Dodání po termínu přímo ohrožuje plynulost výrobního procesu.

4. *Servis*

a) Potvrzování objednávek

Po odeslání objednávky dodavateli je nezbytně nutné zajistit potvrzení přijetí objednávky, jelikož tento dokument slouží jako garance pro uplatňování slevy / penále při případném nedodržení sjednaných parametrů objednávky.

b) Dostupnost / flexibilita

Kontaktní osoba na straně dodavatele musí být flexibilní a dostatečně rychlá a schopná reagovat na dotazy a požadavky ze strany odběratele.

c) Produktová dokumentace

Produktové garanční specifikace, certifikáty zdravotní nezávadnosti a bezpečnostní listy jsou vyhovující a oboustranně odsouhlasené

v požadovaných termínech. Případné návrhy na aktualizaci jsou dodávány k odsouhlasení v dostatečném předstihu.

d) Reakce a řešení reklamace

V případě zahájení reklamačního řízení tento parametr zohledňuje pružnost, reakci a zpětnou vazbu dodavatele k návrhu vypořádání, přijetí nápravných opatření, a to včetně poskytnutí 8D reportu.

Všechna kritéria budou hodnocena na škále 1–5, přičemž 1 je nejlepší a 5 naopak nejhorší dosažený výsledek. Dle výsledků budou dodavatelů dále rozděleni do kategorií „A-E“, a to podle následujícího klíče:

Kategorie	Výsledek hodnocení
A	1,00-1,50
B	1,51-2,50
C	2,51-3,50
D	3,51-4,50
E	4,51 a víc

Zdroj: Vlastní

Tabulka 4 Kategorizace dodavatelů

S dodavatelem zařazeným do kategorie „A“ a „B“ může být obchodováno bez nutnosti přijmout jakákoli opatření. Dodavatelé v kategorii „C“ mají za povinnost přijmout taková opatření, která povedou od následujícího období k lepšímu výsledku. S dodavateli z kategorie „D“ lze obchodovat pouze ve výjimečných případech (př. když je ohrožena plynulost výrobního procesu). Poslední kategorie zahrnuje dodavatele, s nimiž nelze již nadále spolupracovat.

9.3 Aplikace nového hodnotícího dotazníku na vybrané dodavatele

Nový hodnotící dotazník bude aplikován na pět vybraných dodavatelů ze skupiny „A“.

9.3.1 Dodavatel 1

1. Obchodní podmínky

a) Cena

- V porovnání s ostatními dodavateli dané suroviny nabízí průměrné ceny.

b) Platební podmínky

- Nabízí nejdelší možnou splatnost faktury.

- c) Platební skonto
 - V rámci platebních podmínek firma skonto nenabízí.
- d) Využívání konsignačního skladu
 - Firma tuto možnost nenabízí.
- e) Množstevní bonusy
 - Firma nabízí širokou škálu množstevních bonusů včetně dle našeho dotazníku nejvyšší možné hodnoty.

2. *Kvalita*

- a) Kvalita na vstupu
 - S uvedenou firmou nebylo v daném období otevřeno žádné reklamační řízení.
- b) Zpracovatelnost
 - Při zpracování materiálu nedocházelo k žádným potížím ani nebyl zaznamenán kvalitativní nedostatky na finálním výrobku.
- c) Kompletnost dokumentace u dodávky
 - Ve sledovaném období splňovaly dodávky veškeré náležitosti po stránce dokumentace.
- d) Balení / značení
 - Materiál dodáván v silech. Zcela v souladu s požadavky odběratele.

3. *Přesnost dodávek*

- a) Dodržení množství
 - Naprostá shoda objednaného s doručeným množstvím suroviny.
- b) Dodržení termínu dodání
 - V rámci daného období bylo zaznamenáno 6 dodávek surovin v před termínu / po termínu.

4. *Servis*

- a) Potvrzování objednávek
 - Dodavatel potvrzuje objednávky do jednoho dne od jejich obdržení.
- b) Dostupnost / flexibilita
 - Kontaktní osoba reaguje promptně, popř. v rámci 3 hodin.
- c) Produktová dokumentace
 - Dodavatel poskytuje veškeré aktualizace vždy včas či dostatečném předstihu.
- d) Reakce a řešení reklamace
 - S uvedenou firmou nebylo v daném období otevřeno žádné reklamační řízení.

9.3.2 Dodavatel 2

1. *Obchodní podmínky*

a) Cena

- V porovnání s ostatními dodavateli dané suroviny nabízí suroviny spíše ve vyšší cenové relaci.

b) Platební podmínky

- Nabízí spíše kratší dobu splatnosti.

c) Platební skonto

- Uvedený dodavatel nabízí možnost platby faktury v kratším termínu s nižší hodnotou skonta.

d) Využívání konsignačního skladu

- Firma tuto možnost nenabízí.

e) Množstevní bonusy

- Firma nabízí širokou škálu množstevních bonusů včetně dle našeho dotazníku nejvyšší možné hodnoty.

2. *Kvalita*

a) Kvalita na vstupu

- Ve sledovaném období byl vystaven jeden protokol o neshodné surovině.

b) Zpracovatelnost

- Při zpracování materiálu nedocházelo k žádným potížím ani nebyl zaznamenán kvalitativní nedostatky na finálním výrobku.

c) Kompletnost dokumentace u dodávky

- Ve sledovaném období splňovaly dodávky veškeré náležitosti po stránce dokumentace.

d) Balení / značení

- Materiál dodáván v silech. Zcela v souladu s požadavky odběratele.

3. *Přesnost dodávek*

a) Dodržení množství

- Ve sledovaném období byly zaznamenány 2 případy nesouladu objednaného s dodaným množstvím.

b) Dodržení termínu dodání

- V rámci daného období bylo zaznamenáno 11 dodávek surovin v před termínu / po termínu.

4. *Servis*

a) Potvrzování objednávek

- Dodavatel potvrzuje objednávky s větším časovým odstupem. V průměru se jedná o 2,5 dne.

b) Dostupnost / flexibilita

- Kontaktní osoba reaguje s mírným zpožděním na požadavky odběratele.

c) Produktová dokumentace

- Dodavatel poskytuje veškeré aktualizace vždy včas či dostatečném předstihu.

d) Reakce a řešení reklamace

- S uvedenou firmou bylo v daném období vedeno jedno reklamační řízení, jehož vyřízení bylo ukončeno v průběhu sedmi pracovních dnů.

9.3.3 Dodavatel 3

1. *Obchodní podmínky*

a) Cena

- V porovnání s ostatními dodavateli dané suroviny nabízí suroviny spíše ve vyšší cenové relaci.

b) Platební podmínky

- Dodavatel nabízí delší dobu splatnosti.

c) Platební skonto

- Uvedený dodavatel nenabízí platební skonto při kratším termínu splatnosti faktur.

d) Využívání konsignačního skladu

- Firma tuto možnost nenabízí.

e) Množstevní bonusy

- Firma nabízí 3 úrovně množstevních bonusů. Dosažení nejvyšší úrovně není s ohledem na pravidelně nakupovaný objem reálné.

2. *Kvalita*

a) Kvalita na vstupu

- Ve sledovaném období nebyl vystaven žádný protokol o neshodné surovině.

b) Zpracovatelnost

- Při zpracování materiálu nedocházelo k žádným potížím ani nebyl zaznamenán kvalitativní nedostatky na finálním výrobku.

- c) Kompletnost dokumentace u dodávky
- Ve sledovaném období splňovaly dodávky veškeré náležitosti po stránce dokumentace.

e) Balení / značení

- Materiál dodáván v PE pytlech, zastřečován na paletě. Zcela v souladu s požadavky odběratele.

3. Přesnost dodávek

a) Dodržení množství

- Ve sledovaném období byly zaznamenány 4 případy nesouladu objednaného s dodaným množstvím.

b) Dodržení termínu dodání

- V rámci daného období bylo zaznamenáno 10 dodávek surovin v před termínu / po termínu.

4. Servis

a) Potvrzování objednávek

- Dodavatel potvrzuje objednávky s menším časovým odstupem. V průměru se jedná o 2 dny.

b) Dostupnost / flexibilita

- Kontaktní osoba reaguje s mírným zpožděním na požadavky odběratele.

c) Produktová dokumentace

- Dodavatel poskytuje veškeré aktualizace vždy včas či dostatečném předstihu.

d) Reakce a řešení reklamace

- S uvedenou firmou bylo v daném období vedeno jedno reklamační řízení, jehož vyřízení bylo ukončeno v průběhu sedmi pracovních dnů.

9.3.4 Dodavatel 4

1. Obchodní podmínky

a) Cena

- V porovnání s ostatními dodavateli dané suroviny nabízí suroviny spíše v průměrné cenové relaci v porovnání s ostatními dodavateli.

b) Platební podmínky

- Uvedený dodavatel nabízí nejdelší dobu splatnosti.

c) Platební skonto

- Uvedený dodavatel nenabízí možnost platby faktury v kratším termínu s možností skonta.
- d) Využívání konsignačního skladu
- Dodavatel tuto možnost nenabízí.
- e) Množstevní bonusy
- Firma nenabízí možnost množstevních bonusů.

2. Kvalita

a) Kvalita na vstupu

- Ve sledovaném období byl vystaven jeden protokol o neshodné surovině.

b) Zpracovatelnost

- Při zpracování materiálu nedocházelo k žádným potížím ani nebyl zaznamenán kvalitativní nedostatky na finálním výrobku.

c) Kompletnost dokumentace u dodávky

- Ve sledovaném období splňovaly dodávky veškeré náležitosti po stránce dokumentace.

d) Balení / značení

- Materiál dodáván v big-bazích. Zcela dle dohodnutých a odsouhlasených podmínek.

3. Přesnost dodávek

a) Dodržení množství

- Ve sledovaném období nebyly zaznamenány případy nesouladu objednaného s dodaným množstvím.

b) Dodržení termínu dodání

- V rámci daného období byly zaznamenány 4 dodávky surovin v před termínu / po termínu.

4. Servis

a) Potvrzování objednávek

- Dodavatel potvrzuje objednávky s větším časovým odstupem. V průměru se jedná o 3,5 dne.

b) Dostupnost / flexibilita

- Kontaktní osoba reaguje s mírným zpožděním na požadavky odběratele.

c) Produktová dokumentace

- Dodavatel poskytuje veškeré aktualizace vždy včas či dostatečném předstihu.

d) Reakce a řešení reklamace

- S uvedenou firmou bylo v daném období vedeno jedno reklamační řízení, jehož vyřízení bylo ukončeno v průběhu dvaceti pracovních dnů.

9.3.5 Dodavatel 5**1. Obchodní podmínky**

a) Cena

- V porovnání s ostatními dodavateli dané suroviny nabízí suroviny spíše v nižší cenové relaci.

b) Platební podmínky

- Nabízí spíše delší dobu splatnosti.

c) Platební skonto

- Uvedený dodavatel nabízí možnost platby faktury v kratším termínu s nižší hodnotou skonta.

d) Využívání konsignačního skladu

- Firma tuto možnost nenabízí.

e) Množstevní bonusy

- Firma nabízí omezenou škálu množstevních bonusů.

2. Kvalita

a) Kvalita na vstupu

- Ve sledovaném období nebyl vystaven žádný protokol o neshodné surovině.

b) Zpracovatelnost

- Při zpracování materiálu nedocházelo k žádným potížím ani nebyl zaznamenán kvalitativní nedostatky na finálním výrobku.

c) Kompletnost dokumentace u dodávky

- Ve sledovaném období splňovaly dodávky veškeré náležitosti po stránce dokumentace s jedním případem chybějícího atestu při dodání.

d) Balení / značení

- Materiál dodáván zastrečován na paletě. Zcela v souladu s požadavky odběratele.

3. Přesnost dodávek

a) Dodržení množství

- Ve sledovaném období bylo zaznamenáno 5 případů nesouladu objednaného s dodaným množstvím.
- b) Dodržení termínu dodání
- V rámci daného období byla zaznamenána 1 dodávka surovin v před termínu / po termínu.

4. Servis

- a) Potvrzování objednávek
- Dodavatel potvrzuje objednávky do 1 dne od objednání.
- b) Dostupnost / flexibilita
- Kontaktní osoba reaguje promptně na veškeré požadavky odběratele.
- c) Produktová dokumentace
- Dodavatel poskytuje veškeré aktualizace vždy včas či dostatečném předstihu.
- d) Reakce a řešení reklamace
- S uvedenou firmou nebylo v daném období vedeno reklamační řízení na dodávky surovin.

Výsledky hodnocení dodavatelů za rok 2016 v bodovém vyjádření jsou zachyceny v tabulce č. 5 níže. Z uvedeného vyplývá, že nejlepšího celkového hodnocení dosáhl Dodavatel 1. Tento dodavatel bude společně s Dodavatelem 5 zařazen do kategorie „B“.

hodnotící škála 1-5 (1-nejlepší, 5-nejhorší)					
Název dodavatele:	Dodavatel 1	Dodavatel 2	Dodavatel 3	Dodavatel 4	Dodavatel 5
SAP číslo:	x	x	x	x	x
1. OBCHODNÍ PODMÍNKY					
a) cena	2	4	4	3	2
b) platební podmínky	1	4	2	1	2
c) platební skonto	5	3	5	5	3
d) využívání konsignačního skladu	5	5	5	5	5
e) množstevní bonusy	1	1	3	5	3
2. KVALITA					
a) kvalita na vstupu	1	2	1	2	1
b) zpracovatelnost	1	1	1	1	1
c) kompletnost dokumentace u dodávky	1	1	1	1	2
d) balení/značení	1	1	1	1	1
3. PŘESNOST DODÁVEK					
a) dodržení množství	1	2	2	1	3
b) dodržení termínu dodání	2	2	3	5	2
4. SERVIS					
a) potvrzování objednávek	1	3	2	4	1
b) dostupnost/flexibilita	1	3	2	3	1
c) produktová dokumentace	1	1	1	3	1
d) reklamace	1	2	1		1
Celková známka	1,80	2,60	2,53	2,87	2,07

Zdroj: Vlastní

Tabulka 5 Výsledky hodnocení dodavatelů za rok 2016

10 DOPORUČENÍ NA ZÁKLADĚ PROVEDENÝCH ANALÝZ

Společnost má velmi dobře propracovaný systém nákupního procesu a zavádění surovin. Používá moderní informační systém SAP, který umožňuje poměrně rychle a přesně vyhodnotit nákup konkrétní suroviny od daného dodavatele.

V rámci ABC analýzy bylo portfolio dodavatelů firmy rozděleno do jednotlivých kategorií podle objemu spolupráce. Z více než 300 dodavatelů v uplynulém roce spadá do kategorie A 10 % subjektů. U těchto dodavatelů je vhodné zaměřit se na revizi obchodních podmínek, poskytovaný servis a kvalitu nabízených surovin. Využívání množstevních bonusů u objemově největších položek nákupu by mělo být samozřejmostí. U nákupu surovin se jedná, pro firmu, o největší objem nákladů a každé vylepšení stávajících podmínek má velký dopad na celkovou ekonomickou bilanci.

V případě hodnocení dodavatelů byla zjištěna skutečnost poměrně dlouho neaktualizovaného dotazníku. Na základě konzultací se zástupci z různých oddělení, zejména nákupu a prodeje, byl vytvořen dotazník nový, který by měl být přehlednější a zároveň by měl zahrnout širší spektrum hodnocených oblastí, na které je nutné se zaměřit. S ohledem na skutečnost, že suroviny tvoří více než 60 % ceny výsledného produktu, by se mohlo jednat o důležitý nástroj využívaný k lepší práci s dodavateli, jako je vyjednávání o ceně a obchodních podmínkách. Doporučuje se dotazník aktualizovat na pravidelné např. tříleté bázi, což by mělo vést k neustálému zlepšování servisu ze strany dodavatelů. S ohledem na velký počet dodavatelů surovin ve firmě, doporučuji provádět hodnocení dodavatelů s výsledkem „A“ jednou za 3 roky a soustředit pozornost na dodavatele s horšími výsledky.

Na základě provedené SWOT analýzy nákupu byly pojmenovány slabé stránky a hrozby, na které je vhodné se zaměřit a snažit se je v největší možné míře eliminovat. Doporučuje se stanovit seznam priorit a časový harmonogram eliminace těchto bodů. S ohledem na probíhající investice ve firmě a rozšiřování výrobních kapacit je vhodné mít jako hlavní prioritu eliminování počtu single source surovin a zrychlení procesu kvalifikace ekvivalentů. Je zřejmé, že s růstem firmy a rostoucím objemem nakupovaných surovin poroste také objem práce jednotlivých zaměstnanců nákupu. Jelikož hrozba single source surovin je skutečně velmi významná, doporučuje se zvážit možnost rozšíření týmu pracovníků nákupního oddělení. Nový zaměstnanec by se měl prioritně věnovat řešení zmiňované hrozby a posouvat celý proces dopředu. Pravidelným reportingem nadřazenému

jej informovat o progresu v této problematice a v případě zjištění nedostatků, sjednat promptní nápravu. Dalším doporučením v tomto bodu je zvážení možnosti změny přístupu v hledání nových surovin. Pokud bude firma uvažovat nad rozšířením produktového portfolia a hledat pro takový produkt vhodnou surovinu, musí oddělení nákupu automaticky vyžádat dva typy vhodných surovin od různých zdrojů. Samotné vzorování a testování by probíhalo souběžně a po implementaci nové nejvhodnější suroviny, by se stejně tak založila i surovina ekvivalentní.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zaměřila na společnost Fatra, a.s., konkrétně na oblast nákupu surovin. Jelikož se jedná o velkou společnost, jejíž interní procesy jsou složité, nebylo jednoduché naplnit předsevzaté cíle zmíněné v úvodu této práce. Pro přehlednost připomeňme, že se jednalo o analýzu oddělení nákupu s důrazem na nákup surovin a dodavatelské subjekty, přičemž výstupem měly být návrhy pro zlepšení neefektivně vykonávaných činností.

V úvodu praktické části byla představena společnost se zaměřením na popis organizace nákupu a jeho činností. V návaznosti byla sestavena SWOT analýza, která měla za úkol zmapovat, jak si oddělení nákupu stojí, tj. kde jsou případné rezervy, kde naopak oddělení dosahuje dobrých výsledků či které externí vlivy na něj mají dopad a jaký. Ukázalo se, že prostor pro zlepšení je zejména v oblasti hodnocení dodavatelů a v hledání ekvivalentních surovin. Ze silných stránek mohou být vyzdvihnuta jasně specifikovaná pravidla nákupního procesu, díky nimž se všichni zúčastnění zaměstnanci řídí zcela přesnými postupy a nedochází tak k nechtěným nedopatřením. Jednoznačnou příležitostí pro nákup jsou plánované investice firmy. Ty mohou mít za následek zvyšování solidnosti a významu firmy v očích dodavatelů. Investice s sebou nesou potřebu zvyšování počtu zaměstnanců, což s ohledem na nízkou nezaměstnanost v kraji může být problematické.

Téma ekvivalentních surovin bylo dále samostatně analyzováno. Poměr tzv. single source vůči zbytku surovin dosahuje nemálo procent, a proto je nezbytně nutné věnovat eliminaci těchto surovin maximální pozornost. V práci jsou navržena dvě možná opatření – rozšíření týmu nákupců a změna kvalifikačního procesu surovin.

Hodnocení dodavatelů bylo shledáno zastaralým, a tudíž bylo v práci přistoupeno k jeho revizi. V podstatě byl vytvořen nový dotazník pro potřeby hodnocení dodavatelů surovin. Pomocí metody ABC byly dodavatelé rozděleny do kategorií dle významnosti objemu dodávaných surovin. Pět vybraných dodavatelů ze skupiny „A“ bylo podrobena hodnocení novým dotazníkem. Přísnější a přesnější formulace staví dodavatele do pozice, kdy jsou nuceni reflektovat požadavky firmy a postavení konkurence. Nový přístup se jeví jako velmi praktický a objektivní. Nicméně se doporučuje i nadále ho pravidelně aktualizovat.

Aby byla společnost úspěšná ve svém oboru, musí dobře fungovat nejen prodejní oddělení, ale i nákup, který svou činností předurčuje možnosti konkurenceschopnosti firmy na trhu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace:

1. FATRA, a.s., 2015. *Fatra 80*. Fatra, a.s. 127 s.
2. GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ, 2006. *Tajemství moderního nákupu*. 1. vyd., Praha: Vysoká škola chemicko-technologická. 184 s. ISBN 80-7080-598-6.
3. Interní směrnice Fatra
4. LUKOSZOVÁ, Xenie, 2004. *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 7s. ISBN 80-251-0174-6.
5. MONCZKA, Robert M., Robert B. HANDFIELD, Larry C. GIUNIPERO, James L. PATTERSON, 2016. *Purchasing and Supply Chain Management*. 6. vyd., Boston: Cengage Learning. 888 s. ISBN: 978-1-285-86968-1.
6. NENADÁL, Jaroslav, 2006. *Management partnerství s dodavateli*, 1. vyd., Praha: Management Press, s.r.o., 323 s. ISBN 80-7261-152-6.
7. NENADÁL, Jaroslav, Darja NOSKIEVIČOVÁ, Růžena PETŘÍKOVÁ, Jiří PLURA, Josef TOŠENOVSKÝ, 2008. *Moderní management jakosti – principy, postupy, metody*. 1. vyd., Praha: Management Press, s.r.o., 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.
8. PERROTIN, Roger a Pierre HEUSSCHEN, 1999. *Jak nakupovat se ziskem*, 1.vyd., Praha: Computer Press. 177 s. ISBN 80-7226-253-X
9. PETŘÍK, Tomáš, 2005. *Ekonomické a finanční řízení firmy*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, a.s., 372 s. ISBN 80-247-1046-3.
10. SYNEK Miloslav a kol. 2010. *Podniková ekonomika*. 4. přepracované a doplněné vydání, Praha: C H Beck. 475 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
11. ŠLAPOTA Boris a Kamil GRABARCZYK a Jiří LETÁK, 2005. *Nákup?*, 1. vyd. Havířov-Podlesí: Question Marks. 247 s. ISBN 80-239-5365-6.
12. TOMEK, Gustav a Jan TOMEK, 1996. *Nákupní marketing*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 173 s. ISBN 80-85623-96-X.
13. TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. 2007. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 273 s. ISBN 978-80-247-1479-0.

14. TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN, 1999. *Moderní řízení nákupu podniku*, 1. vyd. Praha: Management Press, Ringier ČR, a.s., 276 s. ISBN 80-85943-73-5.
15. VAN WEELE, Arian J. a Arian J. WEELE, 2005. *Purchasing & Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice*. 4. vyd., London: Thomson Learning. 364 s. ISBN-13:978-1-84480-024-7
16. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ a kolektiv, 2005. *Podnikání malé a střední firmy*, 1. vyd., Praha: Grada Publishing, a.s. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.
17. VEBER, Jaromír a kolektiv, 2009. *Management – Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd., Praha: Management Press, s.r.o., 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

Elektronické monografie:

1. AEKYUNG PETROCHEMICAL CO, LTD., *Platicizer* [online]. ©Aeykung Petrochemical CO, LTD. [cit. 2017-03-18]. Dostupný z WWW: <http://www.akp.co.kr/eng/product/product05.asp>
2. BASF, *Plasticizers from Basf* [online] ©BASF [cit. 2017-03-18]. Dostupný z WWW: <http://www.plasticizers.basf.com/portal/5/en/dt.jsp>
3. Borealis, AG. *About Borealis* [online]. ©2017, Borealis AG [cit. 2017-03-18]. Dostupný z WWW: <http://www.borealisgroup.com/en/company/about-borealis/about-borealis/>
4. BŘEČKOVÁ, Pavla, 2013. *Řízení obchodu* (přednáška). Praha: Vysoká škola finanční a správní, 14.11.2013. Dostupné z WWW: https://is.vsfs.cz/el/6410/zima2013/N_ROb/um/4200673/ROb_2013_PS_5.pp
5. FATRA, a.s., *Ke stažení* [online]. ©Fatra, a.s. [cit. 2017-04-02]. Dostupný z WWW: <http://www.fatra.cz/wp-content/uploads/2015/11/Fatra-logo-fatra-ochr-zona-cmyk-r-100-56-0-18-poz-a-inv.pdf>
6. FITESA, *About us* [online]. ©Fitesa 2013 [cit. 2017-03-18]. Dostupný z WWW: <http://www.fitesa.com/about-us/who-we-are/>
7. GRANIC, *What is Granic?* [online]. ©Granic [cit. 2017-03-18]. Dostupný z WWW: <http://www.gcrgroup.es/en/granic/what-is-granic>

8. INDORAMA VENTURES, *Overview*. [online]. ©2017 Indorama Ventures Public Company Limited [cit. 2017-03-18]. Dostupný z WWW: <http://www.indoramaventures.com/EN/ourCompany/ourCompany.php>
9. INOVYN, *Profile*. [online]. ©2017 Inovyn. [cit. 2017-03-18]. Dostupný z WWW: <https://www.inovyn.com/about/profile/>
10. Interní databáze společnosti Fatra
11. LYONDELLBASELL, *Products & Technology - Polymers* [online]. ©LyondellBasell Industries Holdings B.V. 2016 [cit. 2017-03-18]. Dostupný z WWW: <https://www.lyondellbasell.com/en/products-technology/polymers/>
12. REPSOL, *About us* [online]. ©Repsol 2000-2017 [cit. 2017-03-18]. Dostupný z WWW: <https://www.repsol.energy/en/about-us/company-profile/index.cshtml>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ABC	Analýza
A. G.	Aktiengesellschaft
a. s.	Akciová společnost
BOPET	Biaxiálně orientovaný polyetylentereftalát
CLP	Classification, Labelling and Packaging of substances and mixtures
ČSN ISO	Česká technická norma mezinárodní organizace pro normalizaci
ČR	Česká republika
DL	Dodací list
DOTP	Dioktyltereftalát
EDANA	European Disposables and Nonwovens Association
EU	Evropská unie
EVA	Etylenvinylacetát
ICIS	Independent Chemical Information Service
Ltd.	Limited company
NL	Nákladní list
PE	Polyetylen
PET	Polyetylentereftalát
PONS	Protokol o neshodné surovině
PP	Polypropylen
PV	První vrstva
PVC	Polyvinylchlorid
REACH	Registration, Evaluation, Auhorization and Restriction of Chemicals

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Příklady cílů oddělení nákupu	13
Obrázek 2 Objekty nákupu v praxi	13
Obrázek 3 Rozdílné problémy různých nákupních situací	15
Obrázek 4 Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí	17
Obrázek 5 Dodavatelé dle ABC.....	19
Obrázek 6 Nepřetržitost hodnocení a výběru dodavatelů	21
Obrázek 7 Základní druhy komunikace s dodavateli.....	25
Obrázek 8 Faktory ovlivňující úspěšnost partnerství	26
Obrázek 9 Fatra logo.....	28

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Vzor SWOT analýzy.....	18
Tabulka 2 Rozdělení dodavatelů dle významu	43
Tabulka 3 Počet dodavatelů ve skupinách dle ABC.....	44
Tabulka 4 Kategorizace dodavatelů.....	52
Tabulka 5 Výsledky hodnocení dodavatelů za rok 2016.....	60

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 SWOT analýza nákupu.....	38
Graf 2 Poměr single source položek k celkovému objemu nákupu.....	41
Graf 3 Vývoj single source v návaznosti na nově zavedené položky.....	42
Graf 4 ABC analýza dodavatelů – procentuální znázornění.....	43
Graf 5 ABC analýza dodavatelů – absolutní znázornění.....	44
Graf 6 Počet dodavatelů ve skupinách dle ABC.....	44

SEZNAM PŘÍLOH

P I Původní hodnotící dotazník dodavatelů

P II Nový hodnotící dotazník dodavatelů

PŘÍLOHA P I: PŮVODNÍ HODNOTÍCÍ DOTAZNÍK DODAVATELŮ

Hodnocení dodavatele za období :

Dodavatel:

IČ/kód:

Adresa:

1. Kvalita systému

Pokud není od subdodavatele získán platný certifikát systému řízení jakosti nebo neproběhl audit ze strany Fatry, použije se samohodnocení dodavatele dle dotazníku

- 20 dodavatel má certifikovaný systém
- 0-20 výsledek externího auditu
- 0-15 výsledek samohodnocení dotazníkem

Max.počet

20

b.

Hodnocení

b.

2. Kvalita výrobku

Hodnotí se podle výsledků vstupní kontroly (porovnání souladu vlastností výrobku s dohodnutými specifikacemi)

- 20 bez reklamace za hodnocené období
- 15 max. 1 reklamace
- 10 2-4 reklamace
- 0 více než 4 reklamace

Max.počet

20

b.

Hodnocení

b.

3. Produktová dokumentace

Produktové garanční specifikace, certifikáty zdrav.nezávadnosti a bezpečnostní listy jsou vyhovující a oboustranně odsouhlasené v požadovaných termínech. Případné návrhy na aktualizaci jsou dodávány k odsouhlasení v dostatečném předstihu

- 20 vždy
- 15 většinou ano
- 5 většinou ne
- 0 ne

Max.počet

20

b.

Hodnocení

b.

4. Atesty kvality

Dodavatel dodává automaticky nejpozději s dodávkou a na místo určení formálně vyhovující atesty kvality k dodaným výrobkům

- 10 vždy
- 8 většinou ano
- 2 většinou ne
- 0 ne

Max.počet

10

b.

Hodnocení

b.

5. Termíny dodávek a místo určení

Dodavatel dodržuje odsouhlasený plán dodávek a předepsané místo určení

- 20 vždy
- 15 většinou ano
- 5 většinou ne
- 0 ne

Max.počet

20

b.

Hodnocení

b.

6. Průvodní doklady

Všechny průvodní doklady jsou dodávány vyhovující, včas a na místo určení

- 10 vždy
- 8 většinou ano
- 4 většinou ne
- 0 ne

Max.počet

10

b.

Hodnocení

b.

7. Úroveň balení a značení dodávek	Max.počet	Hodnocení
Výrobky jsou dodávány ve vyhovujících a nepoškozených obalech, s vyhovujícím značením	<input type="text" value="10"/> b.	<input type="text" value=""/> b.
10 vždy		
8 většinou ano		
4 většinou ne		
0 ne		
8. Pohotovost reakce na naše požadavky	Max.počet	Hodnocení
Doba od poptávky, resp. objednání po dodání do skladu	<input type="text" value="10"/> b.	<input type="text" value=""/> b.
10 do týdne		
8 do 2 týdnů		
4 do měsíce		
0 déle než měsíc		
9. Potvrzování smluv	Max.počet	Hodnocení
Subdodavatel potvrzuje kupní smlouvy v souladu s požadavky v objednávkách a včas.	<input type="text" value="10"/> b.	<input type="text" value=""/> b.
10 vždy		
8 většinou ano		
4 většinou ne		
0 ne		
10 Dodržování podmínek v kupní smlouvě, resp. objednávce	Max.počet	Hodnocení
Ostatní podmínky v jiných kriteriích nezahrnuté	<input type="text" value="10"/> b.	<input type="text" value=""/> b.
10 vždy		
8 většinou ano		
2 většinou ne		
0 ne		
11 Úvěrové podmínky	Max.počet	Hodnocení
20 splatnost faktur od 60 dnů	<input type="text" value="20"/> b.	<input type="text" value=""/> b.
15 splatnost faktur 30-60 dnů		
8 splatnost faktur 14-30 dnů		
2 splatnost faktur nižší než 14 dnů		
0 bez úvěru		
12 Vztah k environmentu	Max.počet	Hodnocení
Na základě samohodnocení subdodavatele dle dotazníku.	<input type="text" value="5"/> b.	<input type="text" value=""/> b.
5 subdodavatel má certifikát EMS		
0-5 výsledek samohodnocení dotazníkem		
Celkový počet bodů:	165	0
Počet procentních bodů:		0,0
Klasifikace:	Dodavatel zařazen do kategorie D - rizikový dodavatel	

Vedoucí odboru nákupu

PŘÍLOHA P II: NOVÝ HODNOTÍCÍ DOTAZNÍK DODAVATELŮ

Hodnocení dodavatelů za rok 201.		hodnotící škála 1-5 (1-nejlepší, 5-nejhorší)	zdroj inf.	bodové hodnocení					
Název dodavatele:									
SAP číslo:	interní popis								
1. OBCHODNÍ PODMÍNKY					1	2	3	4	5
a) cena	srovnání s konkurencí		databáze tendrů	nejlevnější	nejdražší	
b) platební podmínky			dle potvrzené platební podm. (ve dnech)	90 a více	59-89	45-59	30-44	méně než 30 a jiné splatnosti	
c) platební skonto	dle nabídnutých podmínek		dle potvrzené platební podm. (v %)	3 a více	2-2,99%	1-1,99	0,01-0,99	0	
d) využívání konsignačního skl			obchodní podmínky	ano				ne	
e) množstevní bonusy			bonus. sml. (v %)	3 a více	2-2,99%	1-1,99	0,01-0,99	0	
2. KVALITA									
f) kvalita na vstupu	Hodnotí se podle výsledků vstupní kontroly (porovnání sledovaných parametrů suroviny s dohodnutými specifikacemi)		dle SAP (PONS na vstupu)	0%	0,01-0,5%	0,51-1%	1,01-1,5%	>1,51%	
g) zpracovatelnost	plynulost výroby, nutnosti čištění...		informace z výroby/TPV; PONS - zjištění ve výrobě						
h) kompletnost dokumentace u dodávky	atesty, DL, popř. jiné		dle informací skladu a vstupní kontroly	ihned s dodávkou	velmi častá urgencye	
i) balení/značení	Výrobky jsou dodávány ve vyhovujících a nepoškozených obalech, se značením dle předchozího odsouhlasení		dle informací skladu	0%	0,01-0,5%	0,51-1%	1,01-1,5%	>1,51%	
3. PŘESNOST DODÁVEK									
j) dodržení množství	shoda s množstvím v objednávce		dle SAP transakce	100%	95-99,9%	90-94,9%	85-89,9%	<85%	
k) dodržení termínu dodání	shoda s termínem v objednávce		dle SAP transakce	100%	95-99,9%	90-94,9%	85-89,9%	<85%	

4. SERVIS												
l) potvrzování objednávek	Dodavatel potvrzuje objednávky v souladu s požadavky v objednávce včas						dle nákupce	do 1 dne	do 2 dnů	do 3 dnů	do 4 dnů	déle než 4 dny
m) dostupnost/flexibilita	kontaktní osoba na straně dodavatele je dostupná a reaguje na ostatní požadavky nákupu						dle nákupce	ihned	do 3 hodin	do 12 hodin	do 24 hodin	déle než 24 hodin
n) produktová dokumentace	Produktové garanční specifikace, certifikáty zdrav.nezávadnosti a bezpečnostní listy jsou vyhovující a oboustranně odsouhlasené v požadovaných termínech. Případné návrhy na aktualizaci jsou dodávány k odsouhlasení v dostatečném předstihu.						dle nákupce	vždy	často	občas	někdy	nikdy
o) reakce a řešení reklamace	zp. vazba k zaslané reklamaci, návrh vypořádání, přijetí nápravných opatření, vč. 8D reportu						dle nákupce	do 7 dnů	do 14 dnů	do 21 dnů	do 28 dnů	déle než 28 dnů